



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ALAISTAIDOT OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Henna Kulojärvi

Jonna Raisio

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2017  
Sairaanhoitajakoulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sairaanhoitajakoulutus

KULOJÄRVI, HENNA & RAISIO, JONNA:  
Alaistaidot osana työhyvinvointia

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Maaliskuu 2017

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa huoneentaulu alaistaidoista työelämäkumppanille. Opinnäytetyössä käsiteltiin alaistaitoja ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tehtävinä oli selvittää, mitä alaistaidot ovat ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tavoitteena oli, että alaistaitojen tunnistamisen kautta työyhteisön jäsenet ymmärtävät, kuinka he itse voivat vaikuttaa työviihtyvyyteen ja lisätä näin kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Toiminnallinen opinnäytetyö koostui raporttiosasta ja alaistaitojen huoneentaulusta.

Alaistaito-käsite pitää sisällään organisaatiota kannattelevaa yksilöstä lähtöisin olevaa voimavaraa, johon sisältyvät oman työn hahmotus, tiimityöskentely ja vuorovaikutusosaaminen. Alaistaitojen merkitys työhyvinvoinnissa tulee esiin hyvänä työilmapiirinä, sekä tehokkuuden, tuottavuuden ja organisaation maineen lisääntymisenä. Työntekijä voi itse vaikuttaa alaistaitoihin omalla työskentelyllään ja vuorovaikutustaidoillaan ja näin vaikuttaa myös johtajuuteen. Alaistaitojen toteuttamisessa tarvitaan esimiesten tukea, jotta työyhteisön toimivuus ja kehittyminen ovat mahdollisia. Tähän liittyy myös hyvä molemminpuolinen esimies-alaissuhde, luottamus, vuorovaikutustaidot, tuki ja kannustus. Nämä asiat on sisällytetty työyhteisölle tehtyyn huoneentauluun.

Opinnäytetyö sisältää ajantasaista tietoa, josta hyötyä on niin meille opinnäytetyöntekijöille kuin työelämän työntekijöille, esimiehille, johdolle ja muille lukijoille. Työmme tulosten perusteella jatkotutkimusaiheeksi nousi tutkia alaistaitojen kehittämistä enemmänkin sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, jossa ollaan jatkuvassa muutoksessa ja muutoksiin suhtaudutaan innovatiivisesti ja rakentavasti. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi myös organisaation koon merkitys hoitohenkilökunnan alaistaidoille.

---

Asiasanat: alaistaidot, työhyvinvointi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Nursing and Health Care

KULOJÄRVI, HENNA & RAISIO, JONNA:  
Employee skills as part of the wellbeing at work

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 4 pages  
March 2017

---

The purpose of this thesis was to indicate that by utilizing employee skills, employees understand how they can improve their own wellbeing at work, thus increasing the wellbeing in general. The task of this thesis was to find out what employee skills are and how they affect wellbeing at work. The approach of this thesis was functional and contains a report and house rules on employee skills.

The Employee skills -concept contains a resource, based on individual responsibility. Solid employee skills reflect into the work community in general as improved performance and productivity and they promote the name of the organizations. Each employee can by themselves influence their employee skills by their work habits and social skills and thus influence even the management. To execute proper employee skills the support from management is required to enable improvements in work community become a possible. The key is that both the employee and the employer trust and support each other is.

This thesis contains current information that will benefit both employer and employee. This topic could be further researched as the social and healthcare are constantly changing as innovative chances are received constructively.

---

Key words: employee skills, wellbeing at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	7
3	ALAISTAIDOT .....	8
3.1	Alaistaitojen historiaa .....	8
3.2	Alaistaitojen käsitteitä.....	9
3.3	Esimiehen ja työntekijän keskinäisen suhteen merkitys alaistaitoihin ....	11
3.4	Alaistaidot työyhteisössä .....	12
4	ALAISTAITOLUOKITUS .....	14
4.1	Oman työn hahmotus ja moniammatillinen yhteistyö .....	14
4.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	16
4.3	Tiimityöskentely .....	17
5	TYÖHYVINVOINTI .....	20
5.1	Työhyvinvoinnin taustaa.....	20
5.2	Työhyvinvoinnin käsitteitä .....	21
5.3	Työn imun ilmeneminen työhyvinvoinnissa.....	24
6	TYÖHYVINVOINNIN JA ALAISTAITOJEN SUHDE TOISIINSA .....	25
6.1	Alaistaidot ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointi .....	25
6.2	Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin.....	26
7	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	28
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	28
7.2	Opinnäytetyön prosessi.....	29
7.3	Työelämän näkemyksiä alaistaidoista .....	31
7.4	Tuotoksen toteuttaminen.....	33
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	34
8.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	34
8.2	Tulosten arviointi.....	36
8.3	Oman työn arviointi, johtopäätökset ja kehittämisideat .....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Taulukko alaistaitokäsitteistä.....	44
	Liite 2. Kyselylomake alaistaidoista .....	46
	Liite 3. Huoneentaulu .....	47
	Liite 4. Alaistaitojen tarkistuslista.....	48

## 1 JOHDANTO

Työyhteisön työhyvinvoinnista ovat vastuullisia kaikki yhteisön jäsenet, niin työntekijät, kuin esimiehetkin. Lisäksi työterveyshuolto kytkeytyy mukaan yhdeksi kumppaniksi työterveyslain puitteissa. Työhyvinvoinnilla on laajat ja kauaskantoiset vaikutukset. Se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen, maineeseen, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön sairauspoissaoloihin ja työpaikanvaihdoksiin. (Työterveyslaitos 2016.)

Työhyvinvointi tulee olemaan tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpi tekijä pohdittaessa tuottavuutta, uudistumiskykyä ja muutoksia työpaikoilla. Edelleen työhyvinvoinnin eteen tullaan tekemään työtä ennalta ehkäisevin toimin, mutta myös ongelmakohtien poistamiseksi. Painotus tulee mahdollisesti siirtymään työhyvinvoinnin positiivisten tekijöiden, työntekijöiden ja heidän voimavarojen kehittämisen suuntaan. Työn keskiöön tulevat nousemaan entistä voimakkaammin uudenlaiset organisaatiot, osaaminen ja monialainen yhteistyö. Samanaikaisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys entisestään vahvistuu. (Kauppinen ym. 2013, 221.)

Perinteisesti työhyvinvointi on nähty laadukkaan esimiestyön tuloksena saavutettavaksi olotilaksi, mutta käsitys on muuttunut 2000-luvulla. Tällä hetkellä ajatellaan, että alais- ja työyhteisötaidoilla on merkitystä hyvinvointiin organisaatioissa jo pelkästään senkin perusteella, että valtaosa työyhteisön henkilöistä on alaisasemassa. (Heinonen ym. 2013, 5.) Manka (2013, 44) näkee henkilöstön työyhteisötaitojen pohjalla olevan positiivisen vuorovaikutuksen, työyhteisötaitojen opettelun, arvostuksen tehdylle työlle, yhteisen pohdinnan työpaikan tilasta ja yhteisten pelisääntöjen muodostamisen.

Edellä mainitut työyhteisötaidot ja niistä johdetut yhteiset tärkeät arvot johdattelevat työyhteisöä tilaan, jossa kaikilla on hyvä tehdä työtä. Työ- ja elinkeinoministeriön (2013) Työelämä 2020-hanke haastaa työpaikat tekemään huoneentauluja juuri näistä omista lähtökohdista nousevista tärkeistä arvoista. Hankkeen kokonaistavoitteena on rakentaa suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Opinnäytetyön toimeksianto tuli työelämäkumppanilta. Oli luontevaa lähteä käsittelemään aihetta alaistaitojen ja työhyvinvoinnin näkökulmista ja rajata otsikko. Opinnäytetyössä pohditaan alaistaitoja ja niiden merkitystä työhyvinvointiin. Tarkoituksena on tuottaa alaistaitojen huoneentaulu. Tavoitteena on, että alaistaitojen tunnistamisen kautta työyhteisön jäsenet ymmärtävät, kuinka he itse voivat vaikuttaa työviihtyvyyteen ja näin kokonaisvaltainen työhyvinvointi lisääntyy. Työhyvinvoinnin seurauksena myös työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja työyhteisön imago muodostuu houkuttelevaksi.

## 2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tarkoituksena on tuottaa huoneentaulu alaistaidoista työelämäkumppanille.

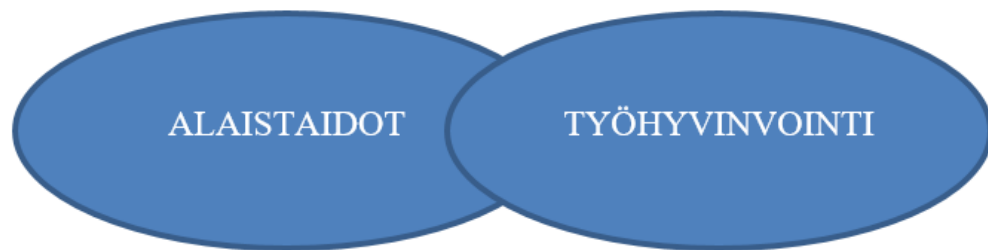
Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä ovat alaistaidot?
2. Miten alaistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin?

Tavoitteena on työyhteisön jäsenten alaistaitojen tunnistamisen vahvistaminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen suhteessa työhyvinvointiin. Alaistaitojen tunnistamisen kautta nousee esiin ymmärrys siitä, kuinka henkilökunta itse voi esimiehen ohella rakentaa työhyvinvointia niin, että työviihtyvyys lisääntyy, fyysinen ja psyykkinen kuormitus vähentyy ja työpaikka koetaan ”omaksi”. Alati muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimintaympäristössä henkilökunnan on oltava sitoutuvaa, joustavaa ja ideoivaa. Terveellä pohjalla työskentelevä työyhteisö kykenee siihen. Lisäksi parantuneen hyvinvoinnin kautta työpaikka saa houkuttelevan imagon ja henkilökunnan vaihtuvuus vähenee.

### 3 ALAISTAI DOT

Työyhteisössä alaistaidot näkyvät monin eri tavoin. Alaistaitoa on ottaa vastuu työyhteisön toimivuudesta, toimia tiimissä ja tiimin edun mukaisesti. Kyse ei ole pelkästään yhteistyötaidosta tai yhteistyökyvystä, vaan puhutaan sellaisesta käyttäytymisestä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Tällä käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa ilmapii-riin ja tehokkaaseen toimintaan työyhteisössä, sekä työhyvinvointiin. On kokemusta siitä, että alaistaitoja parantamalla voidaan helposti ratkaista ristiriitoja ja ongelmia työyhteisöissä. Alaistaidot ja esimiestaidot ovat paljolti samoja taitoja. (Työturvallisuuskeskus 2016.)



KUVIO 1. Teoreettiset lähtökohdat

#### 3.1 Alaistaitojen historiaa

Työntekijöiden henkiset ja sosiaaliset kyvyt tunnistettiin organisaatio- ja johtajuusopeissa jo 1930-luvuilla. Ymmärrettiin, että työntekijä saadaan toimimaan tehokkaammin ystävällisellä suhtautumisella ja panostamalla työviihtyvyyteen. (Kuokkanen 2014, 118.) Työntekijäisyys on sittemmin muokkaantunut ja muovaantunut vuosikymmenien myötä monien paikallisten ja laajempien elinehtojen ja kulttuurin mukana. Kuvaa työntekijästä ovat mallintaneet työntekijät itse, työväenliikkeet, työnantajapuoli, lainsäädännön valmistelijat ja johtajuusoppien kehittäjät vuosikymmenien varrella. (Väänänen & Turtiainen 2014, 20.)



1900-luvun puolenvälin jälkeen työ koki murroksen. Siirryttiin alkutuotannosta ja liukuhihnojen ääreltä toimistoihin ja palveluammatteihin, jolloin työntekijän luovuus, idearikkaus, joustavuus ja esiintymistaidot nousivat arvoon ideaalityöntekijän kuvassa. Sosiaaliset taidot, oma-aloitteellisuus ja muutosvalmius kumosivat ”täysin pätevän” työntekijäkuvan. (Varje 2014, 62–63.)

1980-luvulla nousi esiin käsitys työntekijöiden taidoista työskennellä alaisena, osana esimies-alaissuhdetta. Näin alaistaito syntyi käsitteenä. (Korpi & Tanhua 2007, 40–41.) Yhteiskunnan talouden taantuma ennen vuosituhannen vaihdetta aiheutti säästöpaineita, joten organisaatiot joutuivat muutokseen, kansainvälistyttiin ja erikoistuttiin. Johtaminen ja alaistaidot kokivat jälleen muutoksen. (Mönkkönen & Roos 2010, 113.) Tultaessa 2000-luvulle työn kuvaa luonnehtii teknologian kehittyminen, taloudelliset muutokset, kansainvälinen kilpailu, sekä niihin liittyen tehokkuuden ja palvelun vaatimukset. Työn vaatimukset ovat muuttuneet entistä enemmän moniosaamista, sekä joustavuutta edellyttäväksi. Työhön liittyy usein varallaolo, joustot sekä nopea reagointi. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Karhapää, Laulainen ja Kivinen (2015) nostavat esiin omassa tutkimuksessaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien uudistumisen ja sen myötä oman työn osuuden hahmottamisen tärkeyden rajapintojen yli menevissä prosesseissa. He laajentavat ajatusta niin, että sosiaali- ja terveydenhuollossa tutkimukset painottuvat usein työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen ja kliniseen erikoisosaamiseen, jolloin huomioimatta jää yhteisöllisyyttä tukeva organisaatiokäyttäytyminen. (Karhapää ym. 2015, 162–163, 170.)

### **3.2 Alaistaitojen käsitteitä**

1980-luvulla tunnetuksi nousi tutkija Dennis W. Organ (1988), joka tunnustetaan alais-taitotutkimuksen merkittävimmäksi tutkijaksi juuri alaistaito-käsitteiden määrittämisessä. Se on työntekijän omassa harkinnassa olevaa käyttäytymistä, mikä ei ole palkkiosidonnainen (Heinonen ym. 2013, 6). Organin julkaisussa puhutaan organisaatiokansalaisuudesta, Organizational Citizenship Behavior (OCB) ja siinä on viisi alaistaitokäsitettä: tunnollisuus, epäitsekkyyys, rehtiys, kansalaishyveellisyys ja huomaavaisuus (Organ

1988, 4). Keskinen on omassa tutkimuksessaan maininnut, että OCB -käsite on suomen-  
nettavissa organisaatiokansalaisuudeksi, mikä on käsitteenä jäänyt kieleemme (Keskinen  
2010, 11). Organin luoma organisaatiokansalaisuuden perinteinen toimivuuskuvana on työ-  
yhteisön tasapainoa ylläpitävä, kiltti ja sopeutuva. Toisaalta mallissa nähdään myös ak-  
tiivisen toiminnan tulevan auttamisen ja kansalaishyveellisyyden muodossa. (Laulainen  
2010, 44.)

Rehnbäckin, Keskinen ja Keskinen (2010, 135) mukaan työyhteisötaito sopisi paremmin  
OCB- käsitteen käännökseksi, sillä sen peruskäsitteiden voi ajatella olevan kaikkien työ-  
yhteisön jäsenten yhteisiä taitoja. Laulainen (2010) ajattelee asian toisin. Hänen mieles-  
tään työyhteisötaito osoittaa työntekijyyteen liittyviin taitoihin, mikä vaikutelmana poik-  
keaa alkuperäisestä organisaatiokansalaisuuden määritelmästä tai sen suomennoksesta  
(Laulainen 2010, 44.) Toisaalta Laulainen (2014, 45) puhuu ”pelisanaston muuttumi-  
sesta” ja tarkoittaa, että yhä useammin puhutaan alaitaitojen sijaan työyhteisötaitoista.  
Mönkkönen ja Roos (2010) tulkitsevat, että alaitaito sellaisenaan tarkastelee alaisen suh-  
detta esimieheen. Katsottaessa alaitaitoa suhteiden toiminnan kautta, laajenee käsitys  
kattamaan kaikki työyhteisön jäsenet ja heidän yhteisen kommunikointinsa. Tällöin pu-  
hutaan tiimityöstä ja kollegiaalisuudesta. Siten nämä työyhteisötaidot kuvastavat työpai-  
kan kaikkien jäsenten keskeistä vuorovaikutusta huomioiden kuitenkin jokaisen persoo-  
nan tuoman panoksen yhteisölle. (Mönkkönen & Roos 2010, 146).

Alkuperäinen Organin (1988) mielikuva mukautuvasta ja kiltistä alaisesta on muovautu-  
nut vuosien varrella laajemmaksi. Vähäeleisen ja huomaamattoman työntekijän sijalle  
nousee kriittinen ja rohkea, sekä itseään korostava alainen. Vapaaehtoisuus on muuttunut  
osittain jonkinasteiseksi pakollisuudeksi ja vastavuoroisuuden odotukseksi. Hyveellisen  
toiminnan innoittajana voi olla oma etu organisaation edun sijaan. Siitä huolimatta alku-  
peräiset määritelmät ja ulottuvuudet ovat edelleenkin mukana 2000- luvun organisaatio-  
kansalaisuusmäärittelyissä. (Laulainen 2010, 43–46, 151.)

Laulainen (2010) pohtii tutkimuksessaan 2000-luvun organisaatiokansalaisuuskeskuste-  
lun hajanaisuutta. Käsitteelle on hyvä yhtenäinen tausta tutkimuksineen, mittarit ovat toi-  
mivia, sekä organisaatiokansalaisuuden merkitys työyhteisöille on ymmärretty. Kuiten-  
kin uutta tutkimusta kaivataan organisaatiokansalaisuuden sisällöstä ja kytkennöistä eri  
teorioihin. (Laulainen 2010, 45.)

### 3.3 Esimiehen ja työntekijän keskinäisen suhteen merkitys alaistaitoihin

Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään alaistaito-sanan yhteydessä OCB-käsitteen lisäksi LMX-teorian (leader-member-exchange) membership käsitettä. Leader-member-exchange- teorian periaate on esimiehen ja työntekijän keskinäinen suhde. Tärkeää on, että esimiestaitojen lisäksi tarkkaillaan työntekijän taitoja työskennellä, kommunikoida ja vuorovaikuttaa esimiehen kanssa. Näiden kautta muotoutuu alaisen asema työyhteisössä. (Rehnback, Keskinen & Keskinen 2010, 135) Teorian mukaisesti esimies ja alainen ovat molemmat osallisia laadukkaan johtajuuden syntymiseen (Heinonen ym. 2013, 5).

LMX-teoriassa on kyse esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta, omassa johtajuudessaan. Molempien toiminnalla on merkitystä suhteen kehittymiseen ja osapuolten ominaisuudet, toimintatavat ja hyötyminen yhteistyöstä ovat avainasemassa, puhuttaessa LMX-teoriasta. Esimiesten tavat johtaa riippuvat alaisen ja esimiehen vaihtosuhteesta. Vaihtosuhteesta on kyse molempien osapuolien yhteensopivuudesta, alaisen pätevyydestä, sekä luotettavuudesta. Hyvässä vaihtosuhteesta esille nousee molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja välittäminen, sekä vaikutusmahdollisuus. Näin ollen toiminta on parempaa ja tuottavampaa, kuin huonossa vaihtosuhteesta, jossa esille nousseet asiat ovat puutteellisia. Hyvän vaihtosuhteen myötä ollaan motivoituneita ja sitoutuneita (Heinonen ym. 2013, 6).

LMX-suhteesta keskeisiä käsitteitä ovat lojaalisuus (loyalty), osallisuus (contribution), välittäminen (affect) ja ammatillinen arvostus (professional respect). Näitä käsitteitä tarkastellessa voi todeta alaistaitokäsitteiden ja LMX-suhteen käsitteiden yhteyden keskenään. Näillä käsitteillä voidaan todeta olevan merkitystä myös työhyvinvointiin. (Heinonen ym. 2013, 9.) Molemmat teoriat toimivat yhdessä, sillä OCB:n työntekijätaidot tunnollisuuksineen ja kiltteyksineen laajentuu ”membership -käsitteen” kautta työntekijän kyvyksi kommunikoida esimiehen kanssa ja johtaa omaa osaamistaan. Alaistaito – sanan voi ajatella olevan sateenkaarikäsite edellä mainituille teorioille, kuten esimiestaito on johtajuusteorioissa. (Rehnback ym. 2010, 135.)

### 3.4 Alaistaidot työyhteisössä

Tänä päivänä ymmärretään, että esimiestaito ei ole ainut taustavaikuttaja, minkä avulla selvittää työelämän arkisista ongelmista ja paineista usein vajaallakin henkilökunnalla. Työpaikan toimenkuvien ymmärtäminen ja esimiehen luoma positiivinen toimintakulttuuri ovat tae onnistuneelle työntekijän osaamisen hyödyntämiselle. (Keskinen 2010, 8.) Kehittyvät alaistaidot ovat tärkeitä organisaatioille jo pelkästään niiden sosiaalistavan ja kunnioitusta lisäävän toiminnan kautta (Kegans, McCamey & Hammond 2012, 79; Kumar, Jauhari & Singh 2016, 594). Mönkkönen ja Roos (2010) puhuvat sosiaalisesta osajärjestelmästä. Suurentuneen alaisroolin myötä tärkeys jokaisella yksilöllä lisääntyy. Henkilöstön on tärkeä saada tuntee olevansa oman toiminnan subjekti, eikä vain roolin esittäjä työn tekemisessä ja esimiehen johtamisen kohteena. (Mönkkönen & Roos 2010, 143.)

Vuorovaikutustaitojen osaamisella työntekijät asettelevat itseensä suhteessa toisiinsa. Näiden tilanteiden onnistuneet vuorovaikutukset vaativat sosiaalista taitoa. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla esiin nousee eritoten empaattisuus ja vastavuoroisuus. Alainen, joka omaa työyhteisössä hyvät vuorovaikutustaidot, ei tällöin kuluta työyhteisön aikaa ja energiaa. Hyvällä vuorovaikutustaidolla työyhteisössä vahvistetaan koherenssia, joka luo luottamuksellisen yhteistyön tukirakenteita. Työyhteisön vuorovaikutustavat vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon alalla myös merkittävästi hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen ja potilastyytyväisyyteen. (Karhapää, Laulainen & Kivinen 2015, 165–166.)

Esimiehen tulee taata hyvät mahdollisuudet työyhteisön kehittymiselle ja toimivuudelle. Hänen tulee pitää yllä hyvää esimies-alaisuhdetta eli luottamusta ja vuorovaikutustaitoa, sekä tukea ja kannustaa alaisiaan. Alaisten on tunnettava oma roolinsa organisaatiossa, sekä tiedostettava sitoutuminen tehtäviin ottamalla vastuu työtehtävistään, sekä antamalla oma panoksensa työyhteisön toimivuuteen. Alaisen tulee arvostaa muita työyhteisön jäseniä, olla oikeudenmukainen, toimia rakentavasti työyhteisössä ja edistää vuorovaikutteisuutta. Voidaan todeta, että esimiehenä toimimisen antoisuus ja palkitsevuus ovat pitkälti kiinni työntekijöistä eli esimies ja alainen tarvitsevat ja tukevat toisiaan. (Laaksonen ym. 2012, 251–252.)

Työmarkkinoiden ja organisaatioiden muutokset ovat nykyisin jatkuva prosessi. Siitä huolimatta tai juuri sen vuoksi tulevaisuuden työntekijöiltä odotetaan uusien toimintaideoiden havainnoimista sekä vuorovaikutustaitoja. Ne ovat keskeisiä avaintaitoja ja niiden tarve kattaa kaikki toimialat ja henkilöstöryhmät. Lisäksi eettisyyden huomioiminen on tärkeällä sijalla perusarvoissa. (Lempinen 2015, 21.) Pelkkä oman alan osaaminen ei enää riitä.

## 4 ALAISTAITOLUOKITUS

Alaistaitotutkijat ovat muovanneet erilaisia käsitteen jaotteluja vuosikymmenten varrella. Organin luoma viisiosainen käsitteistö laajeni Podsakoffilla seitsenportaiseksi. Heidän lisäksi kukin tutkija on muokannut käsitteistöä omien tutkimusnäkökulmiensa myötä. Työssämme käsittelemme ennen kaikkea Podsakoffin ja Organin mallien käsitteitä, mutta olemme poimineet alaiskäsitteistöön materiaalia laajasti myös erilaisista työyhteisötaito-tutkimuksista, jotka ovat antaneet uudenlaista, nykyaikaista tietoa ja vertailupohjaa vanhemmalle aineistolle (liite 1).

### 4.1 Oman työn hahmotus ja moniammatillinen yhteistyö

Työyhteisössä alaisen tärkein tehtävä on oman työroolin hahmottaminen ja ymmärtäminen, joilla voi olla myös vaikutusta organisaation menestymiseen. Oman roolin vaikutusta voidaan tuoda esille sosiaali- ja terveydenhuollon prosesseissa liittyen asiakkaiden ja potilaiden hyvinvointiin. Alainen ymmärtää omaan työhön ja organisaation jäsenyyteen kuuluvat velvoitteet ja oikeudet, sekä sen miten hän voi omalla toiminnallaan kehittää yhteistä toimintaa haastavissakin tilanteissa. (Mönkkönen & Roos 2010, 145–146; Karhapää ym. 2015, 165.)

Oman roolin hahmottamisen myötä työntekijä kykenee laajentamaan työnkuvan hahmottamisen laajemmaksi yhteistyöksi. Perinteinen työyhteisö ajatellaan ryhmäksi, joka rajautuu esimerkiksi organisaation hallinnollisten rajojen mukaan. Muuttuvissa rakenteissa työprosessi voi vaatia rajojen rikkomista ja silloin työyhteisöön voi kuulua ihmisiä muista yksiköistä tai organisaation ulkopuolelta. Sosiaali- ja terveysalalla työprosessit muodostuivat pääsääntöisesti eri asiantuntijoista muodostuvien työryhmien kohtaamisista, moniammatillisine kokoonpanoineen. Tämän päivän työntekijä voi kuulua useaan eri verkostoon. Työntekijän kyky liittyä työyhteisöön, oma motivaatio kanssakäymiseen, mutta myös hänen työhistoriansa vaikuttaa merkittävästi yhteisöllisyyden syntymiseen. Työhistorian merkityksellä tässä tapauksessa tarkoitetaan rajapintojen yli meneviä kontaktipintoja, hyvin löyhiäkin ihmissuhteita. Puhutaankin verkostoitumisesta ja työyhteisöjen kudelmaasta. (Janhonen ym. 2015, 38–42.) Sosiaali- ja terveysalalla yhteistyö tarkoittaa useimmiten muun muassa hoitajien, lääkäreiden, laboratoriohenkilökunnan, ensihoidon,

kotihoidon, fysioterapeuttien, kuljetuspalvelun ja toisten hoitoyksiköitten välistä kommunikointia ja kohtaamista.

Karhapää ym. (2015) näkevät, että organisaation uusiutumisen mahdollistajana on laaja moniammatillinen yhteistyö. Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu oman osaamisen kehittäminen, paineensietokyky, sekä asiallinen ja yhteishenkeä tukeva vuorovaikuttaminen. Työelämässä moniammatillinen yhteistyö voi ilmetä muun muassa spontaaneina oppimistilanteina, joissa ei ole ennakkoon suunniteltua käsikirjoitusta. Siten työntekijöiden omatoiminen vuorovaikuttaminen ja osaamisen jakaminen toimivat organisaation uudistumista ajaen. (Karhapää ym. 2015, 165–167.)

Myös Kehusmaa (2012) näkee organisaation uudistumisen taustalla olevan vuorovaikutuksen. Moniammatillinen työyhteisö voi parhaimmillaan tukea jäseniään. Työyhteisön jäsenet ymmärtävät yhteiset tavoitteet ja työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisö luottaa keskenään toisiinsa, he saavat tarvittaessa apua ja tukea toisiltaan. Myös ilmapiirillä on merkitystä. Avoin ilmapiiri mahdollistaa ongelmien ratkomisen yhdessä. Osana kokonaisuutta ymmärretään erilaisten roolien ja tehtävien merkitys. Tukea antavassa työyhteisössä hyödynnetään työyhteisön erityistaitoja, sekä asian tuntijuutta monipuolisesti. (Kehusmaa 2011, 115–116.)

Prosessikuvaaminen on tämän päivän työelämässä jo yleistä. Tärkeää on, että ne avautuvat myös työntekijöille. Prosessiosaamisen on prosessin tunnistamista, johon liittyy erilaisia vaiheita niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Oleellista on, että kukin ihminen tarvitsee eripituisen ajan omalle oppimisprosessille ja oman ymmärryksen rakentumiselle. Prosessiosaamisen myötä tulee kyky havaita kokonaisuuksia. Liiketoiminnassa se käsitetään selkeässä järjestyksessä esitettyinä toimintoina ja niihin kytkeytyvinä resursseina. (Mönkkönen & Roos 2010, 206–207). Karhapää ym. lisäävät, että ilman tätä osaamista työntekijällä voi olla vaikeuksia yhdistää asiakkaan tarpeita ja heidän kulloisiakin palvelun tarjoajia (Karhapää ym. 2015, 165).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on painetta palveluiden, toimintojen ja tuottavuuden kehittämiseksi enenevissä määrin. Prosessien tunteminen antaa laajaa näkemystä ja uskallusta nähdä innostavia ja motivoivia mahdollisuuksia, mitkä puolestaan mahdollistavat kilpailukyvyn ja uudistumisen. Kyseisestä asiasta puhutaan myös sisäisenä yrittäjyytenä.

Sisäinen yrittäjyys alaisella voi olla haaste organisaatiolle, haastamalla johtajuutta ja rakenteita. Samalla se haastaa organisaatiota sallimaan alaisten suurempaa yksilöllistä poikkeavuutta. (Lemström & Virtanen 2014, 5-17.) Mönkkönen ja Roos näkevät myös kyseenalaistamisen olevan haaste työyksiköille ja tämä edellyttää turvallista ilmapiiriä, minkä kautta mahdollistava luovuus ja vapaa ajattelu saavat tilaa (Mönkkönen & Roos 2010, 207–209).

## 4.2 Vuorovaikutusosaaminen

Organin (1988) luomassa alaistaito-mallissa työtoverin huomioiminen katsotaan altruismiksi eli epäitsekkyydeksi. Epäitsekkyyys nähdään vapaaehtoiseksi toiminnaksi, perehdyttämiseksi tai mentoroinniksi. Työpaineiden lisääntyessä vastuu työtoverista näkyy auttamisena ja töiden jakamisena. Oleellista toiminnassa on, että auttamisesta ei vaadita vastapalvelua. Organin mallissa epäitsekkyyys laajenee hyväksi alaistaidoksi koskettaen myös asiakassuhteita tai yhteistyökumppaneita. (Organ 1988, 8-9.)

Kegansin ym. (2012) mukaan työtovereiden huomioiminen on yhtenä osa-alueena alaitaidoissa ja se ilmenee toisten auttamisena ja reiluutena. Hänen mielestä altruismi on joukko vapaavalintaisia toimia, joilla autetaan toista henkilöä työyhteisöön vaikuttavassa ongelmassa. (Kegans ym. 2012, 75.) Keskinen (2010) ilmaisee vastuun työtovereista ulottuvan myös ongelmaratkaisuja laajemmalle. Se on vastuuna työtovereiden oppimisen edistämässä, rohkaisuun yhteisten palaverien keskusteluissa ja kollegan taitojen kartuttamisessa. (Keskinen, 2010, 11.) Pennanen (2015) käyttää auttamisen sijaan käsitettä tuki. Se on tarpeen haastavissa potilastilanteissa, muutospaineissa ja jopa työn ulkopuolisen elämän ongelmissa. Tuen laatu, toimintamalli ja tilannesidonaisuus ovat hänen tutkimuksessaan erityisen riippuvaisia yksilöistä. Tärkeää on, että yksilölliset työskentelytavat sallitaan ja hyväksytään. (Pennanen 2015, 63, 67.)

Asialliset ja moraaliset käyttäytymistavat ovat Karhapään ym. (2015) tutkimuksen tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja. Niiden merkitys korostuu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon tapahtumissa, joissa on kysymys esimerkiksi henkeä uhkaavasta tapahtumasta. Tällöin on tärkeää, että viestintä tapahtuu selkeästi ja täsmällisesti. Samaan kategoriaan



kirjoittajat laittavat myös vuorovaikusta edistävän yhteishengen luomisen. (Karhapää ym. 2015, 169.)

Vuorovaikutustaitojen yhtenä ominaisuutena on kohteliaisuus, mikä ilmenee työntekijän käytöksenä ja jonka tavoitteena on välttää työhön liittyvät ongelmat työtovereiden kanssa. (Kegans ym. 2012, 75.) Nyt ja tulevaisuudessa haasteena ovat vuorovaikutuksen uudet toimintamallit sähköisten tietoverkkojen kautta. Niissä toiminta on usein lyhytkestoista ja toiminta ei ole passiivista tiedon vastaanottamista vaan kukin toimija on luomassa itse tietoa ja yhteistyötä. Vuorovaikutusosaaminen ei tee automaattisesti ammattilaista. Taitojen kehittymisen myötä mahdollistuu kuitenkin ammattitaidon kehittyminen uusille korkeammille yhteistyötasoille. (Mönkkänen & Roos 2010, 212–213.)

Mäkisalo-Ropposen (2011) mukaan kaikki yhteinen työskentely ja riippuvaisuus eivät liity suoranaisesti työhön. Yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnassa on tutkimusten mukaan olemassa tiedostettu eli näkyvä toimintamalli ja tiedostamaton eli epävirallinen kulttuuri. Tutkijoiden mukaan jopa 2/3 työyhteisöjen toiminnasta on epävirallista, mikä tahdomattaan vaikuttaa toimintaan. Hän uskoo kehitysmahdollisuuteen vuorovaikutustaidoissa ja painottaa keskustelukulttuurin muodostamista sellaiseksi, että se mahdollistaa oppivan vuorovaikutuksen työyhteisön arjessa. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on monella ihmisellä kehittymisen varaa, mutta niissä voidaan kehittyä halutessaan. Tieto rakentuu ja muuttuu toimijoiden keskinäisissä keskusteluissa. Kun lisäksi tiedostaa omat tunteensa, arvonsa ja käyttäytymismallinsa voi paremmin ymmärtää omaa käytöstään ja hyväksyä toisen käyttäytymisen ja mielipiteet. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 97–98, 101–103.)

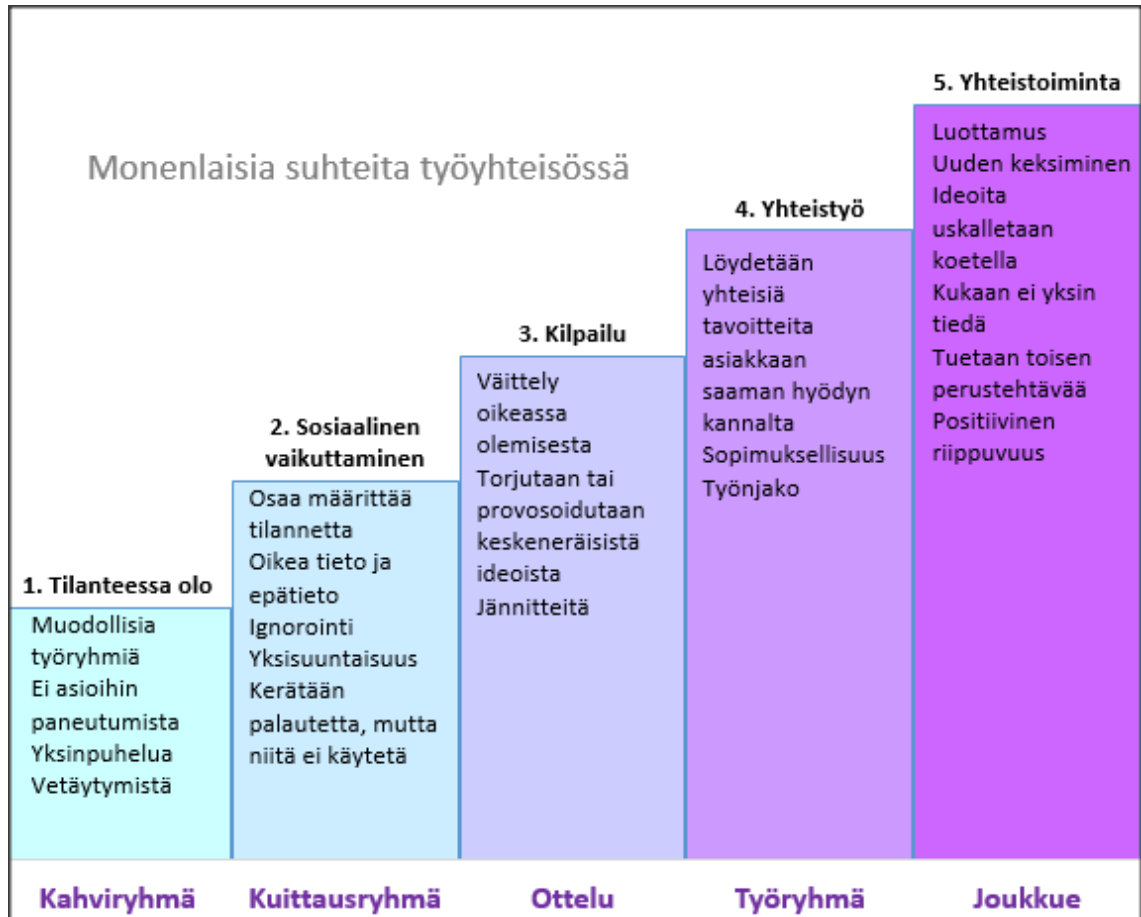
### **4.3 Tiimityöskentely**

Organin ja Podsakoffin (1988, 2000) alaistaitokäsitteissä ilmenee molemmissa (sportsmanship) rehtiys, tiimipelaaja. Kegans ym. (2012) mukaan se voidaan käsittää myös sisukkuutena. He pitävät sitä työntekijän valmiutena sietää valittamatta olosuhteita, jotka ovat vähemmän ihanteelliset. Tiimipelaajan yksi tärkeä ominaisuus on myös tunnollisuus.

Se on vapaavalintaista käytöstä, joka selvästi ylittää minimivaatimukset suhteessa esimerkiksi läsnäoloon, sääntöjen noudattamiseen ja taukojen pitämiseen. (Kegans ym. 2012, 75.)

Työpaikan yhteisistä toimintatavoista puhutaan myös työturvallisuuslaissa. Työyhteisön yhteistoimivuus on määritelty työyhteisöaitona ja vastuuna työyhteisöstä. Työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita, jotka edesauttavat omaa ja toisten työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä, kuten työpaikan yleinen siisteys. Lisäksi laissa puututaan sellaiseen epäasialliseen kohteluun ja häirintään, mikä on turvallisuusvaara tai turvallisuushaitta työntekijälle. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Mönkkönen ja Roos (2010) kuvaavat työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen laadullisia malleja viisitasoiseksi portaikoksi (kuvio 2). Se lähtee alimman ja muodollisimman tason yhteistyöstä, tilanteessa olosta, kohti toista tasoa, missä alainen nähdään sosiaalisena vaikuttajana yksisuuntaisena vuorovaikuttajana. Kolme muuta tasoa ovat vuorovaikutustapahtumia; kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta. He nimittävät ryhmien vuorovaikutusta käytännön toiminnoissa sanoin; ”kahviryhmä”, ”kuittausryhmä”, ”moniammatillinen ottelu”, ”työryhmäksi” ja ”joukkueeksi”. Ryhmien olotilat eivät ole stabiileja. Keskeistä jaottelussa on, miten jaettu alue hahmottuu ja kuinka sen suhteen toimitaan. Oleellista on myös, kuinka yhteistyön kumppani asemoidaan ja miten valta tässä yhteistyössä jakautuu. (Mönkkönen & Roos 2010, 179–181.)



KUVIO 2. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot (Mönkkönen & Roos 2010, muokattu)

Great Palace to Work® Instituutti on kehittänyt yritysjohdolle ja tutkijoille hyvän työpaikan mittareita. Robert Leveringin mukaan hyvän työpaikan määritelmä on: ”hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon ja ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät, sekä nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä”. (Great Palace to Work®.) Tämä määritelmä perustuu ajatukseen työpaikan laadun mittaamiseen vuorovaikutussuhteiden avulla, kuten työntekijöiden ja johdon väliset suhteet, työntekijöiden suhde työhönsä ja työpaikkaansa, sekä työntekijöiden keskinäiset suhteet (Kehusmaa, 2011, 111).

## 5 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi muodostuu laajasta kokonaisuudesta, joka käsittää mielekkään työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin. Sitä lisäävinä tekijöinä ovat hyvä ja motivoiva johtamistaito, sekä myönteinen ilmapiiri työyhteisössä ja työntekijöiden ammattitaito. Työssä jaksamisen myötä sairauspoissaolot vähenevät. Tästä seuraa, että vahva sitoutuminen työhön lisää tuottavuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on alaisen ja esimiehen yhteinen tavoite. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

### 5.1 Työhyvinvoinnin taustaa

Työhyvinvointi käsitteenä on muovautunut maassamme 1990-luvulta lähtien alkuperäisestä työsuojelusta hyvin moninaiseksi tieteenalaksi. Työn laadun muuttuessa vuosikymmenien saatossa myös tutkimus on löytänyt mobiilistyön, työsuhteiden monimuotoisuuden ja epävarmuuden, sekä perhe-elämän sovittamisen haasteet. Tutkimussuunnat ovat muuttuneet työpaikkaongelmien, kuten stressi ja uupumus, tutkimisesta enemmän voimavarojen etsimiseen. Uusimpina teemoina näkyvät muun muassa eettinen kuormittavuus ja työhyvinvointiteknologian tutkimus. (Mäkinen 2014, 4.)

2000-luvun Suomessa on panostettu voimavaroja työhyvinvoinnin parantamiseen ja siinä onkin onnistuttu. Työterveyslaitos näkee edistymisen tulevan esiin muun muassa eläköitymisiän nousemisena, työperäisen stressin vähenemisenä ja alaisten kokemana tunteena siitä, että johto on heistä aidosti kiinnostunut. Toisaalta terveyserot eri ammattiryhmien välillä ovat kasvaneet. Kuormittavuuden eri tasojakin on havaittavissa. Ammattihenkilöiden sairauspoissaolot mittaavat omalta osaltaan työn kuormittavuutta ja erot eri ryhmissä ovat suuret esimerkkinä siivooja – lääkäri. Toimialoista kuormitusta esiintyy eniten julkishallinnon ja maanpuolustuksen aloilla, terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä koulutuksessa (Kauppinen ym. 2013, 5, 216) Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on noussut yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön. Puhutaan jopa työhyvinvoinnista tulostekijänä. (Mönkkönen & Roos 2010, 231.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Työhyvinvoinnin käsitteistö on laaja ja moninainen. Työhyvinvoinnin yksilökohtaisena kokemuksena tarkoitetaan psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka kytkeytyy vahvasti oman työn hallinnan kokemukseen, motivaatioon ja työviihtyvyyteen. (Mönkkönen & Roos 2010, 232; Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Näitä edellä lueteltuja ominaisuuksia voidaan hyvällä syyllä kutsua työhyvinvoinnin ilmentymiksi (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11). Työhyvinvoinnin vastakohtana voidaan pitää työpahoinvointia ja sen pahimpana ilmenemismuotona työuupumista. Häggman-Laitila (2013) toteaaakin tutkimuksessaan, että työhyvinvointi ja työuupumus ovat moniulotteisia käsitteitä, joiden määrittelylle ei löydy suoria käsitteitä. Työhyvinvointia on perinteisesti katsottu juuri työuupumuksen kautta, vaikka niitä edistävät ja selittävät taustatekijät ilmenevät eri tavoin. (Häggman-Laitila 2013, 301.)

Työhyvinvoinnin lisääntyminen ja korkea taso ilmenevät työyhteisössä muun muassa lisääntyneenä työtehona, idearikkautena, erilaisten toimintamallien pohdintana ja tuloksellisuutena (Mäkinieniemi ym. 2015, 11; Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työpahoinvointi puolestaan näkyy sairauspoissaoloina, työtehon laskuna, työpaikan vaihto- tai lopettamisaikoina tai ennen aikaisena eläkkeelle siirtymisenä (Mäkinieniemi ym. 2015, 11).

Mäkinieniemi ym. (2015) erittelevät erilaisen tunnepohjaisuudesta, kognitiivisuudesta eli tiedosta ja terveystavoitteisuudesta muodostuvan työhyvinvoinnin ulottuvuuden. Tunnepohjainen työhyvinvointi ilmentää, millaisia tunteita työn tekeminen saa aikaan. Tässä he viittaavat työn imun myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Tietopuolen ulottuvuus kuvastaa vähemmän tunnepohjaista suhtautumista työhön. Se voi ilmetä tyytyväisyytenä ja tuntemuksena, että hallitsee työnsä. Terveystavoitteinen työhyvinvointi pitää sisällään työntekijän työkyvyn ja kokonaisvaltaisen terveydentilan. Työhyvinvoinnin ollessa kunnossa kaikki kolme osa-aluetta täydentyvät. (Mäkinieniemi ym. 2015, 11–12.)

Työhyvinvointia voidaan lähentyä yksilö ja työyhteisötasolla ja tämä tuokin tullessaan haasteita. Yhtä aikaa on käsiteltävä työhön väsyneille voimavaratekijöitä, ehkäistävä työuupumusta kuormittavissa hetkissä ja muutosten paineissa, sekä ylläpidettävä hyvää työ-

motivaatioita (työn imua) sitä kokeville. Tämä tarkoittaa, että työyhteisön johdon on kyettävä toimimaan tasapuolisesti yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin eteen. (Hakanen 2011, 23.)

Onnellisuus ja elämänilokäsite, flow, on yksi työhyvinvoinnin peruskäsitteistä. Käsitteen tunnetun tutkijan Csikszentmihalyin mielestä flow:ssa ihminen on tilassa, jolloin on syventynyt omaan toimintaan, joka tuottaa hyvää oloa ja iloa. Työelämän flow on sitä, miten työstä tehdään tuottavampaa ja palkitsevaa mahdollisimman monelle. (Rauramo, 2008, 16–17.)

Hakanen on tuonut Suomen työhyvinvointi käsitteistöön sanan työn imu, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin kuvaamista positiivisesti (Hakanen 2011, 22). Työn imu (work engagement) on positiivinen tunne- ja motivaatiotila, jossa koetaan tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Työn imu voi kannatella työyhteisöä ja työn tekemistä, jos työ on mielekästä ja työyhteisössä arvostetaan ja tuetaan työntekijää. (Rauramo, 2008, 16–17.) Hakasen (2011) mielestä työn imu ei ole flow:n kaltainen hetkellinen ja erityiseen tilanteeseen sidottu huippukokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila. Kuitenkaan työn imu ei ole pysyvä tila ja parantamisen mahdollisuus on aina olemassa Hakasen mukaan esim. laadukkailla ja energisoivilla työoloilla. Hän kertoo työn imun olevan perusta kestäväälle hyvinvoinnille, sekä työntekijän ja työpaikan kukoistukselle ja onnistumiselle. (Hakanen 2011, 49.)

Yksi keskeisiä ”työhyvinvointi -työkaluja” on työhyvinvoinnin portaatt. Siinä on kyse perustarpeista suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallia on kehitetty läpi käymällä Maslowin tarvehierarkiaa, vertailemalla ja hyödyntämällä TYKY- ja työhyvinvointimalleja, sekä yhdistäen näiden sisältöjä. Työhyvinvoinnin portaatt - mallin tavoitteena on ollut tuoda esille työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja, kehittämisen tueksi. (Rauramo 2008, 34.)

Työhyvinvoinnin portaita (kuvio 3) Rauramo (2008, 2012) kuvaa seuraavasti: Mallia kuvataan usein pyramidimallilla, minkä alimmaisena palkkina ovat psykofysiologiset perustarpeet. Niiden toteutuminen aktivoi työntekijää ylemmän tason tarpeiden toiminnalle ja tavoitteiden toteutumiselle. Perustarpeissa tulee toteutua ravitsemus, liikunta ja tervey-

den ja sairauksien hoito. Tehdyn työn tulee olla työntekijää tyydyttävää ja sopivan haasteellista. Työ ei saa viedä kaikkea aikaa ja voimia, vaan vapaa-ajan mielekkäälle tekemiselle täytyy löytyä oma sija. Kolme seuraavaa porrasta ovat turvallisuuden tunne, liittymisen tarve ja arvostuksen tarve. Ylin porras toteutuu alempien täytyessä ja ylimmän portaan tavoitteet painottuvat itsensä toteuttamisen kautta. Tämä vaihe on voimakkaan henkilökohtaiseen kasvun ja psykologisten tarpeiden tyydyttämistä. (Rauramo 2008, 1-3; 23–24.)

5	Itsensä toteuttamisen tarve	<b>Organisaatio:</b> osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus <b>Työntekijä:</b> oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito <b>Arviointi:</b> kehityskeskustelu, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
4	Arvostuksen tarve	<b>Organisaatio:</b> arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut <b>Työntekijä:</b> aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä <b>Arviointi:</b> työtyytyväisyysmittaukset, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
3	Liittymisen tarve	<b>Organisaatio:</b> työyhteisö, johtaminen, verkostot <b>Työntekijä:</b> joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky <b>Arviointi:</b> työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
2	Turvallisuuden tarve	<b>Organisaatio:</b> työsuhteet, työolot <b>Työntekijä:</b> turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat <b>Arviointi:</b> tilastot, riskit, työpaikkaselvitykset
1	Psykofysiologiset perustarpeet	<b>Organisaatio:</b> työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto <b>Työntekijä:</b> terveelliset elämäntavat <b>Arviointi:</b> kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset, kuormittumisen arviointi, työpaikkaselvitys

KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, muokattu)

### 5.3 Työn imun ilmeneminen työhyvinvoinnissa

Schaufeli ja Bakker (2002) ovat käynnistäneet todellisen tutkimuksen työn imusta. Heidän määritelmänsä mukaan work engagement eli työn imu merkitsee aitoa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imun käsitykset tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorptio), koetaan positiivisesti työssä ja ne ovat samalla työhyvinvoinnin näkökulmia (Hakanen 2011, 38–39).

Vaikka työn imu -käsite on 2000-luvun uusi työhyvinvoinnin käsite, sitä on tutkittu monissa eri yhteyksissä meillä ja maailmalla. Aikaisempien tutkimusten kautta on ymmärretty työn imun positiiviset vaikutukset työntekijälle ja työyhteisölle. Sen vastakohdaksi on esitetty työhön tylsistymistä (job boredom). Tätä osaa työn imusta ei ole tutkittu paljoa, vaikkakin se on työ- ja organisaatiopsykologiassa tuttu käsite. Työhön tylsistyminen on laaja-alainen ilmiö ja sen on arveltu jopa yleistyvän koulutustason nousun kasvaessa. Koetaan, että työstä puuttuu haastavuus. Toisaalta on pohdittu myös, että työtehtävän osaamisen myötä tietty tylsyys on tervetulluttakin voimavarojen uudelleensuuntaamisen suhteen. (Hakanen ym. 2012, 4, 6.)

Työn imu ei synny pelkästään yksilöllisistä lähtökohdista ja kokemuksista. Työn voimavarat lisäävät innostusta työhön, työn mielekkyyttä ja työstä saatua mielihyvää kaikkien työn harmien ja mullistustenkin keskellä. Työn imussa on tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumisen nautintoa. Tästä johtuen energisyyden ja omistautumisen kokemukset synnyttävät hyvinvointia ja onnellisuutta työntekijälle, sekä aloitteellisuutta ja huomattavampia tuloksia työssä. Työn ilon tärkeys työntekijälle on hyvinvointia ja organisaatiolle se on runsaampaa tuottavuutta. Vaikka työ olisi vaativaa, siinä viihtyy työn imun aikaansaannoksena. (Hakanen, 2011, 5-7.)

Hakasen (2011) tutkimuksen mukaan yksilöllisillä voimavaroilla on voimaannuttava merkitys, sillä ne vaikuttavat, miten työ ja työolot koetaan. Työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa optimismi eli luottaminen omaan myönteiseen tulevaisuuteen, usko omaan ammatilliseen pätevyYTEEN, sitkeys ja nopea palautumiskyky haasteellisen tilanteen jälkeen, sekä hyvä itsetunto ja systeemiälykyys. (Hakanen, 2011, 71.)



## 6 TYÖHYVINVOINNIN JA ALAISTAITOJEN SUHDE TOISIINSA

### 6.1 Alaistaidot ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointi

Työhyvinvointi ymmärretään usein yksittäisen henkilön kokemana tilanteena, joten sen arviointikin toteutuu usein erilaisin objektiivisin mittarein, kuten stressimittarin avulla (Mönkkönen & Roos 2010, 248). Työntekijöiden taustoilla on suuri merkitys pohdittaessa alaistaitojen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Pennanen (2015) tutkimuksessa tulee esiin, että eri - ikäisyys ja työntekijöiden taustat voivat vaikuttaa odotuksiin, olettamuksiin ja ennakkoajatuksiin työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta, työskentelytavoista ja työn merkityksestä. Tämä tulisikin huomioida pohdittaessa ja kehitettäessä työyhteisön hyvinvointia. (Heinonen ym. 2013, 15; Pennanen 2015, 67.)

Alaistaidot myötävaikuttavat työntekijän sosiaalistumiseen organisaatiossa. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua ryhmään ja olla kasvokkain vuorovaikutuksessa ja nämä tarpeet tulevat esiin muun muassa Maslowin tarvehierarkiassa. Yhteisöllisyyden tarve tulee toteutua, jotta psyykkistä kehitystä, eheyttä ja hyvinvointia voidaan kokea kaikilla kehitystasoilla ja eri kanssakäymisissä. Tämä tarve tyydyttyy ihmisten muodostaessa läheisiä suhteita kanssaihmiisi. Alaistaitojen merkitys työyhteisön henkilöstön suhteisiin on tutkimuksen mukaan suoraan verrannollinen kaikkien työyhteisön jäsenten tyytyväisyyteen. Lisäksi sosiaalinen toiminta, mukaan lukien alaistaidot vähentävät burnoutin riskiä. (Kumar ym. 2016, 596, 602.) Kuitenkin hyväksyä tulee myös yksittäisten henkilöiden vapaaehtoinen jääminen työyhteisön ryhmien ulkopuolelle (Pennanen 2015, 65).

Koska alaistaitojen vaikutus on selkeä työhyvinvointiin, voidaan miettiä myös alaistaitojen kehittymisen tärkeyttä. Iän ja työvuosien suhteesta Kegans ym. (2012) mainitsevat, että yleensä ikä ja työvuodet ovat riippuvaisia toisistaan. Heidän tutkimuksessa ilmeni, että mitä vanhempi työntekijä on sitä todennäköisemmin hän osoittaa alaistaitoja. Mutta työkokemus vaikuttaa kuitenkin alaistaitoihin vain hyvin vähän. Tämä on hyvä tieto siinä mielessä, että alaistaitoihin panostaminen kannattaa työuran kaikissa vaiheissa ja sitä voidaan edistää riippumatta työkokemuksen määrästä. (Kegans ym. 2012, 79.) Lisäksi tutkimus osoittaa alaistaitojen olevan tärkeitä organisaation toiminnalle, johon liittyy sosiaalistavaa ja kunnioitusta lisäävää toimintaa. (Kegans ym. 2012, 12; Kumar ym. 2016, 596.)

Sosiaalinen kanssakäyminen voi parantaa henkilön psyykkistä hyvinvointia, koska se johtaa myönteisempään itsearviointiin, mikä puolestaan johtaa parempaan mielenterveyteen. Toisten auttaminen mahdollistaa unohtamaan omat murheet. Sosiaalinen toiminta lisää yhteenkuuluvuutta ja vuorovaikutusta ja yhteisen hyvän nimissä toimiminen auttaa voimaan paremmin. Alaistaidot johtavat yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymiseen, mikä on erittäin tärkeä tekijä yksilön hyvinvoinnille. Yksilöt, jotka toteuttavat alaistaitoja työyhteisössään muita jäseniä kohtaan, saavat avunsaajien positiivisten reaktioiden kautta tyydytystä yhteisöllisyystarpeelleen. (Kumar ym. 2016, 597–602.)

Alaistaito näkyy monin eri tavoin myös esimies-alaissuhteessa. Alaisen tulisi pyrkiä tietoisesti tukemaan omaa esimiestään hyvän johtamisen mahdollistamiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Heinonen ym. 2013, 15.) Rehnäck ym. (2010) tukevat väittämää omassa tutkimuksessaan, sillä hyvinvoivissa työyksiköissä työntekijät antavat itselleen korkeamman arvosanan johtajan tukemisesta kuin heikommin voivissa työyhteisöissä. Esimies-alaissuhteen laadulla on myös merkityksensä, mutta työntekijöiden keskinäiset suhteet voivat olla voimakkaammin merkitseviä. Työyhteisön taustatekijät huomioiden on tärkeää nähdä alaisten tavat arvioida ja tulkita sosiaalisia tilanteita ja työyhteisön toimintaa. Oman tulkinnan merkitys työyhteisön kannalta on suuri. (Rehnäck ym. 2010, 142, 146.)

Taitavasti valtaansa käyttävä alainen voi tukea esimiestään kuin myös asettua häntä vastaan. Työyhteisön kannalta taitavasti valtaa käyttävä alainen voi toimia vastuullisesti ja työyhteisön kanssakäymistä edistävästi. Epäterveeksi kyseinen toiminta muuttuu, kun piilotetulla tai virallisella vallankäytöllä ei haluta edistää perusasiaa eli työyhteisön työolosuhteita, kehittää työtä tai edistää perustyön tekemistä. (Rehnäck ym. 2010, 144.)

## **6.2 Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin**

Viime vuosina on alettu ymmärtää työhyvinvointi työsidonnaiseksi, jolloin yhteistoiminnalla ja sosiaalisilla suhteilla on kiinteä suhde (Mönkkönen & Roos 2010, 248). Kumar ym. (2016) tuovat tutkimuksessaan esiin, että työyhteisön jäsenten keskinäisesti tukemat alais- ja vuorovaikutustaidot johtavat kokonaisvaltaiseen psyykkiseen hyvinvointiin (Ku-

mar ym. 2016, 603–604). Häggman-Laitila (2013, 307) puolestaan summaa, että kokemus yhteisöllisyydestä ja jäsenten toisilleen antama tuki luo työhyvinvoinnin kokemuksia. Manka ja Nuutinen (2013) puhuvat työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Heidän omassa tutkimuksessaan työyhteisön hyvä ilmapiiri osoittautui selvästi eniten työssä jatkamista kannustavaksi tekijäksi ja jopa 84 % vastaajista oli sitä mieltä, että sillä oli huomattava vaikutus työssä jaksamiseen. Heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma oli vastavuoroisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä työn lopettamisaikeisiin keski-ikäisillä työntekijöillä. (Manka & Nuutinen 2013, 32.)

Työyhteisön toiminta voi pitää sisällään monia käsitteitä, kuten kehittämismyönteisyyden, avoimen vuorovaikutuksen, ristiriitojen hallinnan, selkeän vision tulevaisuudesta ja oman työn merkityksellisyyden. Työyhteisön myönteisiin käsitteisiin kuuluvat lisäksi luottamus, oikeudenmukaisuus, arvostus ja avoimuus. Näihin sisältyy vahvasti sanojen ja tekojen vastaavuus toisiaan kohtaan, jotta nämä toimintamallit voidaan saavuttaa. Hyvinvoivan, menestyvän ja terveen työyhteisön ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen, rehellinen ja salailematon. Tällaisessa työyhteisössä, jonka työilmapiiri on toisiaan tukeva, erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä ymmärtävä, vaikuttaa työn tekemiseen, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Näkemyseroja voidaan pitää mahdollisuutena kehittyä. (Laaksonen ym.2012, 244.)

Vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeä osa työhyvinvointia tarkasteltaessa. Toimivalle työyhteisölle on ominaista hyvä keskinäinen vuorovaikutus, jolloin ollaan selvillä työyhteisön suunnitelmista ja toiminnasta. Tällöin työyhteisön jäsenet kokevat voivansa vaikuttaa ja osallistua työn tekemiseen, toimimalla hyvinvoivalle työyhteisölle. Vaikutusmahdollisuuden kuulu lisäksi työn hallinnan käsite eli työntekijän valta ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työoloihin. Oleellista on, että hän pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan oman työn työtahtia, työskentelyjärjestystä, työtapoja ja jopa laitehankintoja. (Laaksonen ym. 2012, 242–243.)

Työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä kuten yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa ja työntekijän psykologista pääomaa. Näiden on todettu olevan yhteydessä sitoutumiseen, työhyvinvointiin, suorituskykyyn ja jopa sairauspoissaolojen sekä masennuksen ilmenemisen riskiin. (Manka ym. 2013, 31.)

## 7 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tässä työssä oli perustana toiminnallisen opinnäytetyön menetelmä. Aluksi työelämän toiveena oli saada kirjallisuuskatsaus, mutta ensimmäisessä työelämäpalaverissa päädyimme yhdessä toiminnalliseen opinnäytetyöhön, jotta työelämäkumppanimme saa helppolukuisen tuotoksen käytettäväkseen. Vilkka ja Airaksinen (2003) toteavat, että tuotoksellinen tai toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehtoinen tapa suorittaa opinnäytetyö ammattikorkeakoulussa. Tuotoksellisella opinnäytetyöllä tavoitellaan käytännön ammatillisella kentällä toiminnan opastamista, kehittämistä ja järjeistämistä. Toteutustapana voi olla esimerkiksi käytäntöön suunnattu opetus, tapahtuma, verkkosivut tai opas. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä toiminta, mikä tarkoittaa työn kehittämistä tuotoksen aikaansaamiseksi, edellyttää eri vaiheessa mukana olevia toimijoita. Toimijat tulevat työelämäkontaktien kautta ja ovat siten oleellinen osa opinnäytetyöprosessia. Lisäksi Salonen (2013) mainitsee toiminnallisen opinnäytetyön erikoisuutena olevan dialogisen tai trialogisen vuorovaikutussuhteen, mikä toimii tietyssä ympäristössä. Tämä tarkoittaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa keskustelua, palautteen antoa ja vastaanottoa, arviointia ja mahdollista uuden suunnan ottoa. (Salonen 2013, 6.)

Opinnäytetyömme on työelämälähtöinen kehittämistyö, tavoitteena on työyhteisön jäsenten alaistaitojen tunnistamisen vahvistaminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen suhteessa työhyvinvointiin. Alaistaitojen tunnistamisen kautta nousee esiin ymmärrys siitä, kuinka henkilökunta itse voi esimiehen ohella rakentaa työhyvinvointia niin että työviihtyvyys lisääntyy, fyysinen ja psyykinen kuormitus vähentyy ja työpaikka koetaan ”omaksi”. Alati muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimintaympäristössä henkilökunnan on oltava sitoutuvaa, joustavaa ja ideoivaa. Terveellä pohjalla työskentelevä työyhteisö kykenee siihen. Lisäksi parantuneen työhyvinvoinnin kautta työpaikka saa houkuttelevan imagon ja henkilökunnan vaihtuvuus vähenee.

Opinnäytetyöraportin tulee olla kielellisesti argumentoivaa ja analyysoivaa ja sidoksissa koulutusalaan. Itse tekstin tulee olla sujuvaa tekstiä ja oman produktion tuotteistamisessa näkyvää ammatillisuutta. Raportin avulla lukijan tulee saada kuva tuotteesta ilman varsinaisen tuotoksen näkemistä. (Vilkka & Airaksinen, 2004, 7.)

## 7.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön suunnittelu eteni kevään ja syksyn 2016 aikana tasaista tahtia. Opinnäytetyön aiheen löydyttyä tapasimme toimeksiantajan, työelämäkumppanimme ja yhteisten keskustelujen kautta kirjallisuuskatsaus muuttui toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Työ valmistui ajallaan, keväällä 2017. Kävimme työelämäpalaverissa helmikuussa 2016 ja sen jälkeen lähdimme etsimään eri tietolähteistä tietoa annettuun aiheeseen liittyen. Olimme yhteydessä työelämän edustajaan, tutkimusluvan haun yhteydessä kesäkuussa 2016. Kesän 2016 aikana työstimme opinnäytetyötä materiaalia etsien ja lukien. Teoriaosuuden kirjoittaminen painottui syksylle 2016 (kuvio 4).

Halusimme myös kuulla työelämän edustajan työyhteisön mielipiteitä, joten lähetimme ensin alustavan kyselyn työelämän edustajalle asiasta. Työelämälle sopi kysely. Tämän jälkeen lokakuussa 2016 lähetimme kyselylomakkeen. Lisäksi olimme yhteydessä työelämän edustajaan marraskuussa 2016 kyselylomakkeiden saamisemme jälkeen ja lähettimme kiitoksemme vastaajille työyhteisöön. Kyselylomakkeesta saadut näkemykset tulivat esille käsikirjoitusseminaarissa marraskuussa 2016. Pidimme yhteyttä säännöllisesti työelämän edustajaan ja kävimme esittelemässä työtämme opinnäytetyön toimeksiantajalle kuullaksemme mielipiteitä työmme kehittämiseksi helmikuussa 2017. Työelämän kanssa yhteistyössä muotoutui lopullinen huoneentaulu maaliskuussa 2017.

Opinnäytetyöstä tulee ilmetä, kuinka tarvittava materiaali on kerätty ja kuinka käytännön toteutus on edennyt (Vilkka & Airaksinen 2003, 55). Työssämme aineiston keruu tapahtui kirjaston hakupalvelu Finnaa ja yhteistietokanta Melindaa käyttäen. Tiedonhaussa aiheeseemme liittyviä artikkeleita löytyi erityisesti monialaisista Arto ja Aleksi tietokannoista ja kansainväliset artikkelit EBSCO:n tietokannoista. Hakua tehtiin ennen kaikkea terveysalan ja liiketalouden tietokannoista business Source Premier, ABI/INFORM Collection,

CINAHL Complete. Myös manuaalisia hakuja tehtiin Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun kirjastoissa.

Tutkimustietoa ja muita lähteitä etsittiin erityisesti alaistaitoihin ja työhyvinvointiin liittyen. Englanninkielisiä hakuja tehtiin muun muassa sanoilla employee skills, Organizational Citizenship Behavior (alaistaidot), wellbeing, wellbeing at work ja wellbeing of the employees (työhyvinvointi), sekä organizational citizenship (vastuullinen vaikuttaminen). Pyrkimyksenä oli löytää mahdollisimman uusia ja ajankohtaisia, enintään kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Mukaan otettiin kirjallisuutta, väitöskirjoja ja tutkimusartikkeleita.

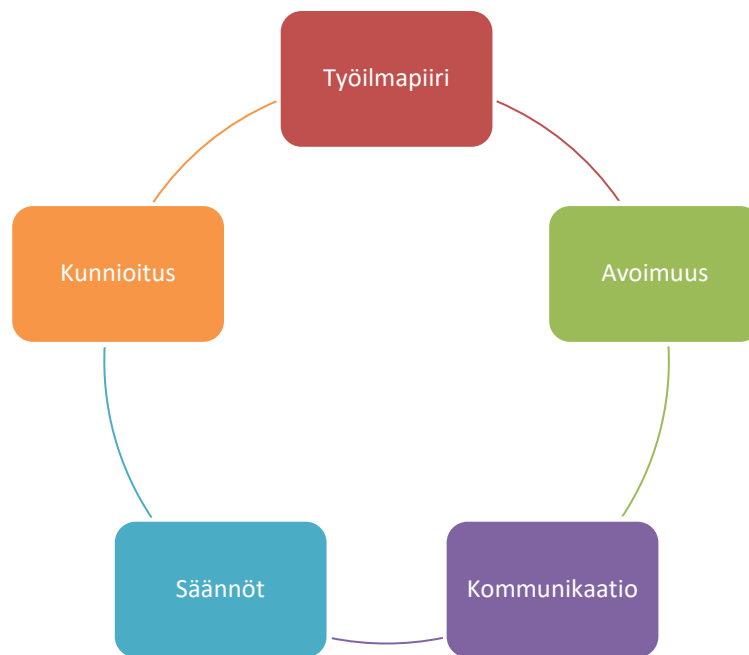
AIKA	OPINNÄYTETYÖN VAIHE
Tammikuu 2016	Aiheen valinta
Helmikuu	Opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedonhaku</li> <li>- Tutkimusluvan haku</li> <li>- Kysely työelämäkumppanille alaistaidoista</li> <li>- Opinnäytetyön raportin aloittaminen</li> </ul>
Maaliskuu	
Huhtikuu	
Toukokuu	
Kesäkuu	
Heinäkuu	
Elokuu	
Syyskuu	Opinnäytetyön raportointi ja tuotos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huoneentaulun ehdotus työelämälle</li> <li>- Opinnäytetyön raportin viimeistely</li> <li>- Opinnäytetyön tarkistettavaksi jättäminen</li> </ul>
Lokakuu	
Marraskuu	
Joulukuu	
Tammikuu 2017	Opinnäytetyön esitykset <ul style="list-style-type: none"> <li>- TAMK</li> <li>- Työelämäkumppanille</li> </ul>
Helmikuu	
Maaliskuu	
Huhtikuu	Huoneentaulun luovutus työelämäkumppanille

KUVIO 4. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

### 7.3 Työelämän näkemyksiä alaistaidoista

Kysyimme työelämäkumppanimme näkemyksiä alaistaidoista kyselylomakkeella (liite 2), johon työntekijät vastasivat nimettöminä. Vastauksia saimme riittävästi, (13 kappaletta) jotta saimme näistä lisäaineistoa työhömmme. Vastauksista tuli esille samoja asioita, joita olemme käsitelleet aineistoissamme. Hyödynsimme työssämme Vilkan ja Airaksisen (2003, 54) esille tuomaa konsultaatiota, joka on tiedonantoa lähdeaineiston mukaan.

Hyvä alaistaito -käsitteen olemme tiivistäneet vastauksista muotoon ”Alaistaidot ovat taitoja, joilla olet hyvä työntekijä ja työkaveri!” Alaistaitoihin voi vaikuttaa itse, yhdessä muiden yhteisön jäsenien kanssa. Nostimme esille vastauksista viisi tärkeää näkökulmaa, jotka korostuvat alaistaidoissa: työilmapiiri, avoimuus, kommunikaatio, säännöt ja kunnioitus (kuvio 5). Nämä samat näkökulmat tulivat esille jo aiemmin opinnäytetyössämme.



KUVIO 5. Työelämäkumppanin näkökulmat alaistaidoista

**Työilmapiiri:** Vastauksissa tärkeäksi koettiin työilmapiiri. Tämän kuuluisi olla luottamuksellinen ja tasa-arvoinen. Hyvä työilmapiiri kertoo hyvinvoivasta työyhteisöstä, tämän voi vaistota hyvin äkkiä. Lisäksi moniammatillisessa, hyvinvoivassa työyhteisössä asioiden hoitaminen on sujuvaa. Työilmapiirin ollessa hyvä jaksetaan ratkoa yhdessä ongelmia, eikä näin ollen ongelmien ratkominen rasita yksinään ketään tai jää johdolle, esimiehelle tai esimiehen esimiehelle.

**Avoimuus:** Avoimuus koettiin tärkeäksi asiaksi, sillä salailu ja kuulopuheet lisäävät epävarmuutta, jolloin ei ole hyvä olla. Avoimuuden merkitys nousi esille myös mielipiteiden esille tuomisessa. Jokaisen työntekijän ajatukset ovat tärkeitä ja niiden sanominen ääneen voi tukea työyhteisöä, nostaa yhteishenkeä sekä ymmärrystä. Avoimuutta ja rehellisyyttä toivotaan myös johdolta.

**Kommunikaatio:** Tiedonkulun merkitys nousi esille. Tiedon toivottiin kulkeutuvan kaikille työyhteisöön. Tiedotetaan ja asioista keskustellaan niille sopivissa paikoissa. Kysytään suoraan asianomaiselta asiasta, kuin käydään keskustelua ”seläntakana” ja asiat muuttavat muotoaan, syntyy ”juorukello” leikki. Vuorovaikutuksen merkitys on erityisen tärkeää myös siksi, että näin voimme varmistaa, esim. ääneen toistamalla asian, mitä olemme ymmärtäneet ja kysyä, kun emme ymmärrä. Asioita tehdään yhdessä, yhteisen päämäärän eteen.

**Säännöt:** Säännöt koettiin erityisen tärkeiksi, sillä pitää olla yhteiset säännöt, joita noudatetaan. Säännöt luovat myös turvallisuutta ja lisäävät toimintaa, sekä tehokkuutta. Kun on säännöt, on selkeät ohjeistukset kuinka toimia, ei kulu aikaa asioiden miettimiseen, kuinka tulisi tehdä. Parhaimman lopputuloksen säännöille saa, kun ne ovat yhdessä sovitut ja niihin on voinut vaikuttaa siltä osin kuin se on mahdollista esim. lakien ja asetusten puitteissa.

**Kunnioitus:** Kunnioituksen merkitystä ei voinut olla huomaamatta, sillä se nousi useaan otteeseen esille ja on ilmiselvästi tärkeä asia. Kukapa ei haluaisi kunnioitusta. Kun kunnioitusta saa, osaa sitä myös antaa muillekin. Opetetaanhan meidät jo lapsina kunnioittamaan esim. vanhempiamme ja tätä toisen ihmisen kunnioitusta jatkamme koko elämämme. Kunnioittaminen koostuu avoimuudesta, rehellisyydestä, kuuntelemisesta, avoimesta vuorovaikutuksesta, hyvästä käytöksestä ja oikeudenmukaisuudesta.



## 7.4 Tuotoksen toteuttaminen

Huoneentaulun suunnittelu alkoi opinnäytetyön teorian tiedon kokoamisen jälkeen joulukuussa 2016. Alun perin suunnittelimme yhtä taulua, mikä pitäisi sisällään teoriasta nousevat alaistaitokäsitteet. Työelämäkumppanin kommenttien perusteella niitä muodostui kaksi. Huoneentaulu ”huumorinkukka” (liite 3) muovaantui osastolle tehdyn kyselyn perusteella liitettynä teorian tietoon. Siinä on kukan muodossa esitetty osaston perusarvoja, sekä sanallisia kommentteja alaistaidoista käytännössä. Huoneentaulussa (liite 4) esitetyt käsitteet tulivat suoraan opinnäytetyömme alaistaitoluokituksista. Se ideoitiin alun perin osastolla käytetyn ”chickin -listan” kautta. Lisäsimme kyseiseen huoneentaululuun ”tarkastuslista alaistaidoista” vielä kolme työelämäkumppanille tehdystä kyselystä esille tulla käsitettä.

Halusimme huoneentauluista selkeät ja helppolukuiset. Tuotoksen värimaailma nousi työelämän yhteisössä käytettävien värien mukaisesti limenvihreäksi ja siniseksi. Huoneentaulussa ”huumorinkukka” käytimme fonttia Bookman Old Style, otsikko 20 kukkakuvion tekstiosassa 14 ja alatekstiosassa 12. Huoneentaulussa ”alaistaitojen tarkistuslista” käytimme fonttia Calibri Light, otsikko 44 ja tekstiosa 20, molemmat lihavoituna. Huoneentaulut ovat A4 kokoiset. Näimme huoneentaulun mielestämme osaston työkaluksi ja alkusysäyksen antajaksi työhyvinvointikeskustelun ja alaistaitojen kehittämisessä, joten koimme osaston mielipiteiden olevan tärkeitä tuotoksien lopullisten muotojen ja tekstien synnyssä. Teimme huoneentauluista muutamia mallikappaleita otsikkoehdotteluun ja kävimme esittelemässä ne osaston henkilökunnalle. Mallikappaleissa työelämäkumppanimme näkivät hyviä arvoja alaistaidoista.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) on yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa laatinut hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen, (HTK) jonka tarkoituksena on hyvien käytänteiden edistäminen ja epärehellisuuden ennaltaehkäisy tutkimusta tekevissä laitoksissa, kuten ammattikorkeakouluissa. Eettisesti ja luotettavasti tuotetun tutkimuksen peruslähtökohta on, että se on tuotettu HTH-ohjeistuksen mukaisesti muun muassa tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmän, viestinnän ja tutkimuksen toistettavuuden kautta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4, 7-8.)

Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuutta tulee Vilkan ja Airaksisen mukaan pohtia myös ajatuksella, kuinka onnistuneesti tutkimusongelmaan käytetyn menetelmän avulla kyettiin vastaamaan, sekä kuinka laadukas aineisto muodostui raportin lopullista muotoa ajatellen (Vilka & Airaksinen 2003, 158). Toiminnallinen opinnäytetyö tutkimusstrategiana soveltui tähän toimeksiantoon hyvin. Se on menetelmänä joustava, jolloin muutokset toimintasuunnitelmaan on helppo muokata. Omassa työssämme huomasimme lisätiedon tarpeen ja kyselyn liittäminen lisäsi perspektiiviä opinnäytetyöhön. Alkuperäisenä ajatuksena suunniteltu kirjallisuuskatsaus olisi laajentanut tiedonhaun mahdollisesti suuremmaksi, mutta se ei olisi kuitenkaan kytkenyt työhön mukaan työelämäkumppania yhtä läheisesti. Kyselyn vastaukset tukivat kirjallisuuden kautta muodostunutta vastausta opinnäytetyön tehtävään, jolloin työn luotettavuus parani.

Opinnäytetyön lähdeaineisto koostuu ajankohtaisista aineistoista pääosin vuosilta 2010–2016. Työmme kannalta näemme positiivisena aineiston tuoreuden, sekä uusien ulkomailla tuotettujen tutkimusten suuren määrän. Yli kymmenen vuotta vanhat kirjallisuuslähteemme ovat perusteltuja niiden aiheeseen tuoman perusteorian kautta. Vilka ja Airaksinen (2003) tunnistavat hyviksi lähdevalinnoiksi tunnettujen ja asiantuntijoiksi tunnistettujen tekijöiden materiaalit (Vilka & Airaksinen 2003, 72). Kirjallisen materiaalin hankinnassa hyödynsimme pääsääntöisesti tieteellisiä tutkimuksia, väitöskirjoja, työelämän ammattijulkaisuja sekä kirjoja. Työhyvinvoinnista ja alaistaidoista löytyi hyvin aineistoa, joita olemme voineet hyödyntää työssämme ja valikoida. Lähdekirjallisuuden

määrä kasvoi laajaksi, mutta näemme sen opinnäytetyömme rikkautena, näkökulmaa laajentaen ja luotettavuutta parantaen.

Työssämme on ulkomaalaisia lähteitä kohtalaisen paljon. Ulkomaisten tutkimusten kohdalla pohdimme kulttuurillisia eroja työpaikan hierarkiassa ja toimintatavoissa ja sitä, onko niiden tieto suoraan yhdistettävissä suomalaiseen alaistaitokulttuuriin. Työhyvinvoinnin arvioimisen taso ja sen tutkimus vaihtelevat paljonkin erikulttuureissa. Tämä oli tulosten arvioinnissa otettava huomioon, sillä kansainväliset lähteemme olivat Intiasta ja Amerikasta. Etsimme lähtökohtaisesti materiaalia Pohjoismaisista ja eurooppalaisista tutkimuksista, mutta niitä emme löytäneet. Becton ja Field (2009) ovat tutkineet kulttuurista eroa alaistaidoissa ja heillä verrokkeina olivat amerikkalaiset ja kiinalaiset työyhteisöt. Heidän tutkimuksessaan todettiin, ettei maa tai työntekijän hierarkkinen asema vaikuta siihen, miten alaistaidot ymmärretään. (Becton ja Field 2009, 1651.) Todettava on, että kyseessä olevan pohdinnan suhteen meillä on vain yksi lähde, joten näkökanta näin ollen jää suppeaksi.

Opinnäytetyön eettisyyden lisäämisessä olemme kiinnittäneet huomiota lähdemerkintöihin. TENK:n (2012) mukaan lähteistä kerätty materiaali tulee kirjoittaa tutkijoiden ajatukset ja saavutukset huomioiden selkein ja yhtenevin lähdeviittauksin. Vilpilliseksi työn kirjoituksen tekee muun muassa suora tai mukaillen tehty kopiointi (plagiointi), epäselvien tai tekaistujen tulosten julkaisu ja väärin havaintojen julkaisu (sepittäminen). (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4, 7-8.) Olemme noudattaneet HTK:n ohjeistuksen mukaista tarkkaa lähdeviittauskäytäntöä ja tekstin muotoilua omin sanoin, sisällönymärryksen kautta. Työ on lisäksi viety URGUND plagiaatintunnistusjärjestelmän läpi, jolloin mahdolliset epähuomiossa tehdyt kirjoitukset olisivat paljastuneet. Työssä käytetyt kuvat on merkitty myös lähdeviittauksin, mikä lisää työn eettisyyttä.

Käytimme työssämme lisämateriaalina työyhteisön omia ajatuksia ja mielipiteitä alaistaidoista, jotka keräsimme kyselykaavakkeen avulla. Tutkittavien itsemääräämisoikeutta noudatimme kaavakkeiden vapaaehtoisella täyttämällä työyhteisön yhteisessä kokouksumistilassa. Vastaukset jätettiin nimettöminä kirjekuoreen. Opinnäytetyömme raportissa olemme muokanneet vastaukset niin, että vastaajien anonymi säilyy. Näin olemme noudattaneet tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisiä periaatteita.

## 8.2 Tulosten arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa huoneentaulu alaistaidoista työelämäkumppanille. Työssämme olimme asettaneet kaksi tehtävää, joihin lähdimme etsimään ratkaisua aiemmin tutkitun teorian kautta. Kysymykset olivat: mitä alaistaidot ovat ja miten alais- taidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys avautui teo- reettisten lähtökohtien avaamisen kautta laajaan tietomäärään.

Opinnäytetyömme ensimmäisenä kysymyksenä oli etsiä vastausta siihen, mitä alaistaidot ovat. Käsitys alaistaidoista on elänyt työelämän muutosten, tietokirjailijoiden ja yhteis- kunnallisen muutoksien rinnalla ja tutkijoiden kiinnostus asiaan on lisääntynyt samanai- kaisesti. Tutkijat ovat käyttäneet työntekijöiden taidoista ja yhteistyöstä eri nimityksiä kulloisenkin näkökulman mukaisesti. Punnitsimme alaistaito -sanan käytettävyyttä koko kirjoitusprosessin ajan. Keskusteltuamme eri työyhteisöissä asiasta, havaitsimme sanaan liittyvän edelleen negatiivista kaikua. Negatiivisuus koetaan tulevan alapuolella olemisen vaikutelmasta. Alaistaito on kuitenkin vastinpari esimiestaito-sanalle, joten sanan käyttö on sen perusteella luontevaa. Lähtökohtaisesti tukeuduimme Organin (1988) alkuperäis- ajatukseen organisaatiokansalaisuudesta. Käsite on hyvin lähellä työyhteisötaito-käsitettä ja käytännössä puhutaan samoista asioista molempien käsitteiden kautta. Kuitenkin valit- tuamme alaistaito – sanan pääsimme luontevammin työssämme käsiksi henkilöstön osaa- miseen, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan esimiehen suuntaan.

Halusimme työhömmä selkeän ryhmittelyn alaistaidoista ja päädyimme kolmiosisaiseen luokitukseen. Se pitää sisällään oman työn hahmotuksen ja moniammatillisen yhteistyön, vuorovaikutusosaamisen ja tiimityöskentelyn. Tiimityöskentely jätettiin omaksi alaistai- toluokaksi, vaikkakin se sisältää myös moniammatillista yhteistyötä. Tiimityöskentelyssä on paljon epävirallista yhteistyötä, mikä sitoo työyhteisöä yhteen. Se tulee parhaiten esiin Mönkkösen ja Roosin (2010) mainitsemasta joukkuepelaajien positiivisesta riippuvuu- desta keskenään. Työhyvinvointi rakentuu siten myös tämän epävirallisen yhteistyön, ku- ten kahvitaukokeskusteluiden kautta.

Oman työn hahmotus ja moniammatillinen yhteistyö ovat työntekijän ydiosaamista pi- täen sisällään vastuullisen ammattiosaamisen ja oman työprosessin hallinnan kaikkien

vaiheiden kautta yhdessä muun toimijaverkoston kanssa. Alaistaidon hallinta tuo työntekijälle osaamisen ja hallinnan kautta parhaimmillaan flow -kokemuksia ja työn imua. Työyhteisössä oman työn hahmotus ja moniammatillinen yhteistyö edesauttavat fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tällöin kenenkään kuormitus ei nouse liian suureksi, eikä yhdenkään työntekijän tarvitse uhrautua tekemään toisten tekemättömiä töitä. Vastaavasti huonoimmillaan tämän alaidon toimimattomuus vaarantaa potilasturvallisuutta. Tämän alaistaitoluokan tärkeys tulee esiin toimintamallien, työtapojen ja organisaatiomuutosten kautta.

Opinnäytetyön kirjoittamisen kautta nousi vuorovaikutustaitojen ja keskinäisen kommunikaation merkitys korostuneesti esiin. Vahvistui ajatus, että alkuperäisen Organin (1988) mallin epäitsekkyyks, rehtiys ja huomaavaisuus ovat edelleen tänä päivänä paikkaansa pitäviä. Yksinkertaistettuna voi puhua jopa hyvistä käyttäytymistavoista. Näiden ominaisuuksien merkitys korostuu organisaatioiden muutosprosessien jatkuvuudessa ja toimijoiden jatkuvassa vaihtuvuudessa. Yhteisen kommunikaation sujuminen on tärkeää potilasturvallisuuden vuoksi. Tänä päivänä on siirrytty paljon hiljaiseen raportointiin, sähköpostiviestintään ja puhelinkommunikaatioon, niin asiallisen, positiivisen ja tarkan ilmaisen merkitys vain korostuu. Toisaalta vuorovaikuttaminen on sosiaalistavassa yhteishengen muodostuksessa ehdoton työväline. Pohdimme jopa, että vuorovaikutustaidon voisi nostaa muita korkeammalle, jolloin sen merkitys korostuisi.

Käyttämiemme lähdemateriaalien perusteella työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa muun muassa työkokemus ja ikä. Työyhteisön johtamisen haaste on työhyvinvoinnin kokemisen kirjavuus henkilöstön sisällä. Samanaikaisesti yhteisössä voi olla henkilöitä, jotka kokevat työn kautta oman työn hallintaa, flow -tuntemuksia tai pidempikestoista työn imua. Toisaalta joku voi kokea työn haasteiden puuttumista, liiallista työnkuormitusta tai jopa burnoutin oireita. Työhyvinvointia arvioidaan työilmapiirin kautta. Tämä oli nähtävissä kyselylomakkeiden vastauksista. Hyvä työilmapiiri ruokkii itseään, toisin sanoen positiivisuus ja tarmokkuus tarttuvat työyhteisön jäseniin. Työntekijän perustarpeiden tyydytettyä mahdollistuu sujuva yhteistyö, luovuus ja työn ilon löytäminen. Tutkimuksien mukaan työhyvinvoinnin lisääntyminen nähdään työtehossa ja tuottavuudessa.

Opinnäytetyössämme etsimme myös vastausta alaistaitojen merkityksestä työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyömme pohdinnan kautta tuli vahva ymmärrys kehittyneiden alaistaitojen positiivisesta yhteydestä työhyvinvointiin. Tämä tuli esille myös kyselystämme. Suurin osa vastanneista uskoi alaistaidoilla olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Yksilön työhyvinvointia on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä kuten yhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa ja työntekijän psykologista pääomaa. Vastaavasti yhteisön työhyvinvointi voi rakentua hyvin keskenään erilaisesta henkilöstöstä, mutta sielläkin alaistaitojen kohentuminen näkyy lisääntyneenä työhyvinvointina. Esiin tuli esimiehen antaman tuen merkitys työhyvinvoinnille. Sen merkitys on vähäisempää, kuin alaisten keskinäiset suhteet.

Huoneentaulun tekeminen työelämäkumppanille oli mielenkiintoinen ja onnistunut projekti. Toiminnallinen opinnäytetyö soveltui hyvin tähän tehtävään. Vilkan mukaan toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää tieteellisen raportoinnin, sekä käytännönläheisyyden ammatillisen kentän kanssa (Vilka 2003, 9-10). Salonen (2013) nimeää toiminnallisen opinnäytetyön yläkäsitteeksi kehittämistoiminnan. Tällä hän tarkoittaa moninaista toimintaa, kokonaisymmärrystä ja kuvaamista, joiden kautta kehittyy uusi asia. (Salonen 2013, 7.) Uudella asialla tavoitellaan oman alan ammattikulttuurin kehittämistä (Vilka & Airaksinen 2003, 42). Meidän tuotoksemme oli osastolle toteutettu huoneentaulu alais- taidoista, jossa huomioitiin työelämäkumppanin omat arvot. Huoneentaulu ei ideana ole uusi, mutta kohdennettuna tiettyyn yksikköön, ajankohtaisen tutkimustiedon tukemana tämä työ on ainutkertainen. Halusimme tehdä huoneentaulusta työyhteisön näköisen. Heidän kertomansa ideat ja mielipiteet meitä lopulliseen tuotokseen, joka miellytti työelämäkumppaniamme

### **8.3 Oman työn arviointi, johtopäätökset ja kehittämisideat**

Opinnäytetyön aihe valikoitui tarjolla olleista työelämän aiheista meille yhteisen kiinnostuksen myötä. Mielenkiintoiseksi aiheen teki tutkimuksen tekeminen näkökulmasta, missä pohditaan alaisten vaikutusmahdollisuutta työhyvinvointiin. Painoarvo laitetaan usein esimiehen tekemälle työlle ja ulkoa annetuille resursseille. Itse olemme työskennelleet useita vuosia hoitotyössä, joten alaisten toimintamallien kaikki kirjavuus on tullut

tutuksi. Meillä ei ollut etukäteen teoreettista tietoa alaistaidoista, eikä siten ennakko-ole-  
tusta työn tuloksia kohtaan. Kiinnostus tuli aiheeseen, koska oma kokemus oli hyvin eri-  
laisista työyhteisöistä vuorovaikutuksineen ja yhteistyötapoineen. Aihe oli työelämän  
puolelta rajattu heti alkuvaiheessa. Kirjoittamisessa oli helppo rajautua alaistaitoihin ja  
työhyvinvointiin. Käsitteiden moninaisuus yllätti ja työssä pohdittiin useaan otteeseen ra-  
janvetoa mukaan otettavista materiaaleista.

Huoneentaulun ja raportin valmistuttua heräsi ajatus prosessin jatkamisesta. Toivottavaa  
on, että huoneentaulu ja sinne kerätyt arvot, eivät jää pölyttymään seinälle. Kehittämis-  
ideana on, että huoneentaulu nähtäisiin työyhteisössä lähtölaukauksena prosessille, missä  
henkilöstö esimiehineen pohtii säännöllisin väliajoin yhteisiä arvoperusteitaan ja toimin-  
tamallejaan. Tulevissa sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa henkilöstön työpanosta,  
innovatiivista sitoutumista ja työhyvinvointia tulee muistaa tukea.

Kehittyneiden alaistaitojen yhteys työhyvinvointiin on selkeä. Haasteellista on saada hen-  
kilöstö kiinnostumaan alaistaidoista ja niiden kehittämisestä. Satsaus koulutukseen ajal-  
lisesti ja taloudellisesti vaatii yhteistä näkemystä ja mahdollisesti oman arvokeskuste-  
lunsa. Alaistaitojen kehittäminen työyhteisön yhteisissä koulutuksissa on tehtävä suunni-  
tellusti ja positiivisella otteella. Ajatus työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisestä voi houku-  
tella kaikki kehittymään. Mielellään näkisimme sosiaali- ja terveysalalla alaistaitotietou-  
den tulevan esille jo koulutusvaiheessa ammattikorkeakouluissa. Silloin olisi hyvä antaa  
perustiedot niiden olemassaolosta ja kehittämismahdollisuuksista.

Jatkotutkimusaiheena näemme sosiaali- ja terveysalalla tehtävää lisätutkimusta, jossa tar-  
kastellaan alaistaitotiedon vaikutuksia työyhteisöihin. Ajankohtainen ja mielenkiintoinen  
tutkimusaihe olisi myös hoitajien alaistaitojen eroavaisuuksien tutkiminen erikokoisissa  
organisaatioissa. Painottuuko esimerkiksi suuressa organisaatiossa oman työn osaaminen  
ja tiimityöskentely enemmän kuin vuorovaikutusosaaminen.

## LÄHTEET

- Aakanksha, K., Garg, P. & Rastogi, R. 2013. Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. IJBIT. Vol 6, Issue 1, October –March 2013. 102-113.
- Becton, J. B. & Field, H. S. 2009. Cultural differences in organizational citizenship behavior: a comparison between Chinese and American employees. The International Journal of Human Resource Management. Vol 20, No. 8. 2009. 1650 – 1669.
- Great Palace to Work®. 2017. Millainen on hyvä työpaikka? Luettu 15.1.2017. <http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Tampere: Juvenus Print.
- Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. Hallinnon tutkimus 32 (1), 5.
- Häggman-Laitila, A. 2013. Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. Katsaus suomalaisten tieteellisten aikakauslehtien artikkeleihin. Hallinnon tutkimus 32 (4), 301-310.
- Janhonen, M., Toivanen, M., Eskelinen, K., Heikkilä, H. & Järvensivu, A. 2015. Rajoja rikkova työ: kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenus Print.
- Karhapää M., Laulainen S. & Kivinen T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus 34 (2), 163,171.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kegans, L., McCamey, R.B. & Hammond, H. 2012. Organizational Citizenship Behavior and Work Experience. Hospital Topics. 90 (3) 74-81.
- Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Keskinen, S. 2010. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 49. Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.
- Korpi & Tanhua 2007. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alisena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



Kumar, M., Jauhari, H. & Singh, Shailendra. 2016. Organizational Citizenship Behavior & Employee Well-being. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol 51, no 4, 594-608.

Kuokkanen, A. 2014. Johtamisoppaiden työntekijäihanne: Kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi iimityöläiseksi. Kirjassa Väänänen, A. & Turtiainen, J.(toim.) Suomalainen työntekijäisyys 1945-2013. Tampere: Vastapaino.

Laaksonen H., Niskanen J. & Ollila S., 2.uudistettu painos 2012, Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa, Helsinki, Edita Prima Oy.

Laulainen, S. 2010. Jos mittää et anna niin mittää et saa” Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Laulainen, S. 2014. Aktiivivisista organisaatiokansalaisista uusia pelaajia sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Fysioterapia 6/2014.

Lempinen, P. 2015. Pelkkä oman alan osaaminen ei enää riitä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2015. Finnish Labour Review. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74855/tak12015.pdf?sequence=1>

Lemström, T. & Virtanen, J.V. 2014. Sisäinen yrittäjyys ja sen esteet terveydenhuollossa. Hallinnon Tutkimus 33 (1) 5-20.

Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot- työn ilon ja tuloksellisuuden lähde. Luettu 4.1.2016.  
<http://www.slideshare.net/Prizztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys>

Manka, M-L & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkinie, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18.

Mäkinie, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan kehittämässätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.

Organ, D. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington MA: Lexington Books.

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Prolog - puheviestinnän vuosikirja 2015. 52-57.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. 2000. 518-524. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Rauramo P., 2008. 1. painos. Työhyvinvoinnin portaat viisi askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo P., 2012. 2. uudistettu painos. Työhyvinvoinnin portaat viisi askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus

Rehnbäck, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaissuhteessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. Psykologia 45 (02). 134-149.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettu 5.5.2016. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettu 1.2.2017. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTKohje2012.pdf>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2016. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat eettiset periaatteet. Ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet. Luettu 1.2. 2017. <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteiss%C3%A4/eettiset-periaatteet#3>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Työelämä 2020-hanke haastaa työpaikat tekemään huoneentauluja. Luettu 3.1.2017. [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoelama-2020-hanke-haastaa-tyopaikat-tekemaan-huoneentauluja](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoelama-2020-hanke-haastaa-tyopaikat-tekemaan-huoneentauluja)

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi. Luettu 4.1.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. Alaistaidot käytännössä. Luettu 27.4.2016.

[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaitojen\\_perusta/alaistaidot\\_kaytannossa](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta/alaistaidot_kaytannossa)

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Luettu 9.11.2016. [http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 20.4.2016  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Varje, P. 2014. Työpaikkailmoitusten työntekijä. Kirjassa Väänänen & Turtiainen (toim.) Suomalainen työntekijä 1945–2013. Tampere: Vastapaino.

Vilkkä H. & Airaksinen T., 2003, Toiminnallinen opinnäytetyö, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä

Väänänen, A. & Turtiainen, J (toim.). 2014. Suomalainen työntekijä 1945–2013. Tampere: Vastapaino.

## LIITTEET

Liite 1. Taulukko alaistaitokäsitteistä

<b>Organ 1988; Ke- gans ym. 2012</b>	<b>Podsakoff ym. 2000</b>	<b>Aakanskha ym. 2013</b>	<b>Karhapää ym. 2015</b>	<b>Työturvallisuus- keskus 2016</b>
Tunnolli- suus (conscien- tiousness)	Uskollisuus or- ganisaatiolle Organizational Loyalty  Oma-aloittei- suus (Individual Ini- tiative)	Taipumukselli- set tekijät (so- vinnollisuus, tunnollisuus, empaattisuus)	Ymmärrys omasta työroo- lista	Keskity perusteh- tävään ja laaduk- kaaseen toteutta- miseen Ole valmis teke- mään työssäsi muutoksia ja ke- hittämään työ- täsi. Ole täsmällinen, aloitteellinen, avoin uudelle ja kehittämään työ- täsi
Epäitsek- kyys (altruismi)		Taipumukselli- set tekijät ( aut- tavaisuus)		
Rehtiys (sports- manship)	Joukkuehenki ts. ”tiimipe- laaja” (sportmanship)	Asenteelliset te- kijät (työtyyty- väisyys, sitou- tuneisuus orga- nisaatioon, oi- keudenmukai- suus- ja tasa- puolisuuskäsi- tykset)	Vuorovaikutus- osaaminen	Ole luotettava, avoin ja rehelli- nen työasioissa Ajattele myöntei- sesti
Kansalais- hyveelli- syys (civic virtue). Vastuul- lista osal- listumista organisaat-	Kansalaishy- veellisyys (Civic Virtue)	Sosiaaliset suh- teet (suhde esi- mieheen, suhde työkavereihin, ryhmän kohee- sio, ystävyyden syvyys, ryhmän yhteistyön nor- mit)	Moniammatilli- nen yhteistyö	Arvosta esi- miestä, työkave- reita, tue ja auta Toimi yhteis- työssä Arvio omaa toi- mintaasi ja sen vaikutuksia

tion yhteisölliseen elämään.				Perehdy esimiehen tehtäväkenttään, älä vaadi häneltä kohtuuttomia
Huomautaisuus (courtesy)	Auttamisen halu (Helping Behavior)			Kuuntele ja ole läsnä Viesti selkeästi
	Uskollisuus organisaatiolle (Organizational Loyalty)	Motivoivat tekijät (ilmaisevat toiminnan tekijät, rooli-identiteetti, välineelliset toiminnan tekijät ja kansalaisuuden motivaatioasteikko		Huolehdi hyvinvoinnistasi Kerro esimiehellesi työn ja työolosuhteiden keskeisistä asioista ja kehittämiskohteista sekä omista tavoitteista ja tarpeistasi
	Itsensä kehittäminen (Self Development)	Kontekstuaaliset tekijät (työtehtävien ominaisuudet, työn autonomia, luonnollisesti miellyttävät tehtävät, tehtävien keskinäinen riippuvuus)	Prosessiosaaminen	Anna palautetta ja ota sitä vastaan (rakentavasti) Tunne vahvuutesi ja kehittymistarpeesi Ole avoin uudelle oppimiselle

## Liite 2. Kyselylomake alaistaidoista

Arvoisa henkilökunta!

Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijoita Henna Kulojärvi ja Jonna Raisio ja teemme opinnäytetyötä työyksikköönne, aiheenamme ALAISTAI DOT OSANA TYÖHYVINVOINTIA. Tuotoksemme pohjautuu uusiin tieteellisiin tutkimusaineistoihin. Haluaisimme laajentaa materiaaliaamme teidän avullanne. Kysymme lomakkeella teidän tämänhetkisiä ajatuksianne alaistaidoista. Vastaukset saavat pohjautua tämänhetkisiin tuntemuksiinne ja tietämyksiinne asiasta. Tulemme opinnäytetyön valmistuttua henkilökohtaisesti kertomaan työemme tuloksista, sekä julkaisemme työstämme huoneentaulun.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset voi jättää nimettömänä. Vastaukset 14.10.2016 mennessä. Kiitämme jo nyt avustanne!

1. Mitä Sinun mielestäsi ovat alaistaidot?
2. Mitkä ovat itsellesi kolme tärkeintä alaistaitoa?
3. Voiko alaistaidoilla vaikuttaa työhyvinvointiin?
4. Miten haluaisit alaistaitojen näkyvän omassa työyhteisössäsi?

## Huoneentaulu

### Huumorinkukka alaistaidoista



- Olen avoin.
- Toimin yhteisten sääntöjen mukaisesti.
- Tuen hyvää alais-esimiessuhdetta, ottamalla vastuuta omasta tekemisestäni.
- Annan mielipiteiden ilmaisemiselle mahdollisuuden.
- Teen yhteistyötä jokaisen kanssa.
- Huomioin tasapuolisesti kaikkia.

”Huumori kukkii ja nauru raikuu päivittäin”

- Sillä meidän on hyvä olla työyhteisössä, johon kuulumme, meillä on hyvä työilmapiiri ja luottamus.

# Osaston alaistaitojen tarkistuslista

OMAN TYÖN HAHMOTUS JA MONIAMMATILLINEN YHTEISTYÖ	VUOROAIKUTUSOSAAMINEN	TIIMITYÖSKENTELY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muista työn velvoitteet ja oikeudet</li> <li>• Kehitä omaa osaamista</li> <li>• Kehitä työtäsi</li> <li>• Tee yhteistyötä</li> <li>• Luo verkostoja</li> <li>• Hahmota potilaan koko hoitopolku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ole avoin</li> <li>• Huomio työkaveri</li> <li>• Auta</li> <li>• Ole reilu</li> <li>• Rohkaise työkaveria</li> <li>• Tue</li> <li>• Ole asiallinen</li> <li>• Pohdi moraaliasi</li> <li>• Viesti selkeästi</li> <li>• Ole kohtelias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnioita erilaisuutta</li> <li>• Ylitä työn minimivaatimukset</li> <li>• Ole tunnollinen</li> <li>• Kanna omalta osalta vastuu työyhteisöstä</li> <li>• Tue työkavereita</li> <li>• Tue esimiestä</li> </ul>